

قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي

> الأستاذ الدكتور سعد علي العنزي



ل مهدرية للزاخ بإست الهبراق بيادسية لدياق واستيما للإس فرسية الوبراق بقسمة الوبراق وسينة لوبراق موسينة لوبرا رُ مۇسىغالومراق ئۇسىدالۇم ك مۇسىدەللومراق ئۇسىدالوم ك ئۇسىدالوم ك تۇسىمەنلوم كى تۇسىمەنلومراق مۇسسەللومرا reformability to a form the fit of the for the court tenths of and the fit of manifest the fit of manifests of a dimentifying the representation of a method to represent the formation of a parameter of the formation of the ر بولسية لوبراق تؤسسه الوبرال مؤسية الوبراق مؤسسة الوبراق مؤسسة الواراق تؤسسة الوبراق تؤسسة الوبراق تؤسسه الوبرا ل مهندسه الربراق كوسسا الوبراق مؤسسة الوبراق برماسة الوبراق مؤسسة الوبراق مؤسد قالوبراق مؤسسة الوبراق مؤسسة الوبرا باللمراق بومستقاليراق مؤديد غلوراق ومسماليران وسيمالوران والمماقيراق مؤسسة لوراف ووسية الوران مؤسسه الوران ن مؤسسة لوبرافي مؤسسة الوبرول مؤاما سائلوم إفي مؤساسة لومرافي ماسسية المراق مؤسسة الومراقي مؤسسة الومراقي مؤسسة الومر بنا لربراق بوت بالرزي الوسيطائيراق توسيطاله راق مصيمالي راق توسيما الوبراق موسيما الوبراق ورسما الوب بالديرياق لتوسيك الوبرياف للوسينة الريزاق لليست الوراق للوسيدا الوراك الإصلية الومرافي فوسمة الومرافي للوسهة الواج ر دوررسه كر إلى مؤسسة الوريك مؤسسة الوبراق خرسسة الوبراق مؤسسة الوبراق مؤسسة الربراق مؤسسا الورياق مؤسسة الوري ٤٠ وَمَرَاتُهُ مَهُمُ مُمَا أَمِيلُ مُؤْمِدُمُ الْمُمْرِكُ مَهُمَا مُثَانُونِي إناني مؤد مدقالهم إفي موسسه الومراق وأسمه ناوس a de de la maria de la la maria de de la secono del secono de la secono del secono de la secono de la secono de la secono del secono de la secono del secono de la secono del secono de la sterije ganderskip production in her bereiten. It Many Dustamps & frame. and the second section of the second section is a second section of and the state of the state of the state of the state of ر جيل انها رهندي جي دوي دوي بعضون جي انفرو منظون and the state of the WITE 167 Joney Sully and the second section of the second section is the second for the set was for the second for the second by the first second for the second for the second of the second and the formal property of the second fitting is and the first of the first of the second beautiful to the control of the first of the second by the second beautiful to the second of the seco I see afterway profess after a selferily continues for fire alcoming field to after any find fire after and the fee algune the text of and the fee of a sold of the standing the standing the stands the fee of the stand and if the items he gives at another the remainder the bearing to be a function to the their temples the retu and the second second being the reference the file reference in the second second being a second the fits about dollars the appearant light the school control the space of the space with the space of the sp militar fler stammelde efter referensk kjerfte referensk kjerfte stammel kjerfte står militærefte refe completed to describe the to describe the to the source that it have been bet to the source that the describe that the describe that it is the source that ﴿ سُبْحَانَ رَبِّكَ رَبِّ ٱلْمِزَّةِ عَمَّا يَمِيفُونَ ﴿ فَهَ وَسَلَمُ عَلَى الْمُرْسَلِينَ ﴾ ٱلْمُرْسَلِينَ ﴾ ٱلْمُرْسَلِينَ ﴾ فعليه نتوكل وبه نستعين ، واليه المصير

إبداعات الأعمال

قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي

إبداعات الأعمال

قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي

تاليف i. د. سعد علي العنزي

الطبعة الأولى

2014





كالحقوق؛ محفوظتة

70A.1-91

العازى ، سعد علي

ايداعات الأعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي /سعد عى العنزى

الشاهد ._عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع . ٢٠١٣ .

() ص.

رأ.: (۲۰۱۳ / ۸ / ۲۹۸۵) . أ.

الواصفات:/القيادة //الإبداع//إدارة الأعمال/

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية ﴿

جميع حقوق الملكية الأدبية محفوظة ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إدخاله على الكمبيوتر أو على اسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر والمؤلف خطيا

(ردمك : 978 - 9957 - 33 - 365 - 2 (دمك)



مؤسسة الوراق للنشر والنوزيع

شارع الجامعة الأردنية - عمارة العساف - مقابل كلية الزراعة - تلفاكس 5337798 6 500000 شارع الجامعة الأردن ص ب 1527 تلاع العلمي - عمان 11953 الأردن

e-mail: halwaraq@hotmail.com

www.alwaraq-pub.com - info@alwaraq-pub.com

الإهداء إلى

- الذي أعطاني العقل والصحة والعافية وكل شيء أتمناه... الله جلت قدرتـه
 وعلاه.
 - الذي أشعر بالرغبة في تقديم عمل عميز له دائما... وطني الغالي العراق.
- اللذان أفكر بهما دوما ، وهم أعزاء عليّ، ولم أرهما من زمن بعيــد... أبــي و أمـى طيب الله ثراهما.
- التي تواسيني عندما أكون وحيدا ، وتخفف عني مشاعر التعاسة والألم... زوجتي الراقية أسيل.
- والحال واصل الى كل من له مكانة في قلبي، وآرى فيهم الأمل والتضاؤل أصدقائي: الدكتور موفق العاني، الدكتور صادق الشمري، الدكتور مظهر محمد صالح، الدكتور سعد الحمدي، الدكتور احمد المشهداني، الدكتور موفق الكروي، والقاضى حسن القيسى، والسيد صلاح الخفاجي.

المحتويات

	الموضوع	الصفحة
المقا	نمة	17
	الغصل الأول : إبداعات الإدارة في فكر السلوك التنظيمي	23
_	تمهيد	23
-1	المدخل السلوكي في إدارة الأعمال	24
-2	الموضوعات الأساسية في السلوك التنظيمي	26
-3	أسباب دراسة تاريخ السلوك التنظيمي	28
-4	اللبنات الأولى للسلوك التنظيمي كحقل علمي	29
-5	عصر المدرسة الكلاسيكية في علم الإدارة	32
-6	المرحلة السلوكية في تطوير المعرفة الإدارية	37
-7	بعض نظريات السلوك التنظيمي المؤثرة في إبداعات الأعمال	40
-8	تطور نظرية الإبداع الإداري في الفكر التنظيمي	43
-9	استنتاجات لإبداعات الأعمال	48
-	المصادر	51
•	الفصل الثاني : الحمض النووي للمبدعين في الأعمال	57
_	غهيد	57
-1	كيف نجد الأفراد المبدعين ؟ وكيف نجعلهم أكثر إبداعا ؟	58
-2	ما الذي يجعل المبدعون مختلفين عن غيرهم ؟	60
-3	الممارسة والتطبيق ، وليس التنظير فقط	67
-4	ما الذي يحفز المبدعون نحو التغيير والنجاح ؟	68
-5	استنتاجات لإبداعات الأعمال	70
_	المصادر	73

الصفحا	الموضوع	
77	الفصل الثالث: التفكير الاستراتيجي للقائد المبدع	-
77	غهید	-
78	المدراء المبدعون وولادة القيادة الفاعلة	-1
79	من هو القائد المبدع ؟ وكيف ينجح ويكون فاعلا ؟	-2
81	خصائص التفكير الاستراتيجي للقائد المبدع	-3
85	مهارات تفكير القائد الاستراتيجي	-4
93	صياغة الرؤية والرسالة في عقل المفكر الاستراتيجي	-5
96	استنتاجات لإبداعات الأعمال	-6
99	المصادر	
103	الفصل الرابع: الإبداع المندي في الفكر الغاندي	
103	غهيد	-
104	القاعدة الذهبية في ربحية المنظمات المبدعة	-1
106	الحند بلد الإبداع الأول في آسيا	-2
107	أنواع الإبداع الغاندي في الشركات الهندية	-3
109	الإبداعات المؤثرة في ديناميكيات العمل	-4
112	الإبداع التكنولوجي في مجال إدارة الطوارئ	-5
115	إبداعات الأعمال لخلق تكنولوجيات جديدة	-6
116	عناصر الإبداع الغاندي ومبادئ التطبيق	-7
119	استنتاجات لإبداعات الأعمال	-8
121	الماد	_

=		الصفحة
_	G. J	
	الفصل الخامس: إبداحات الأحمال في صناعة كرة القدم	125
-	غهيد	125
1	استعمال الأعمال في تعظيم قيمة الاستثمار	126
2	معضلة الاستثمار في الأندية الكروية	128
3	مكونات نموذج الأعمال في خلق القيمة	133
4	الوظائف الإدارية العامة لمدراء النوادي الرياضية	137
5	طبيعة أهداف النشاط الاستثماري في الأندية الكروية	139
6	دراسية حالية: نمسوذج إبداعات الأعمسال في نساديي	
	(Barcelona) e (Real Madrid)	144
7	استنتاجات لإبداعات الأعمال	159
-	المصادر	163
	الفصل السادس : التفوق في قيادة ولاء زبون منظمة الأعمال	167
-	تمهيد	167
-1	القاسم المشترك في خدمة الزبون	168
-2	جوهر قضية قيادة ولاء الزبون	169
-3	إطار مقهوم ولاء الزبون ووفائه للمنظمة	170
-4	المبادئ العامة لولاء الزبون وتطبيقاتها	173
-5	استنتاجات لإبداعات الأعمال	183
-	المصادر	187
•	الفصل السابع: الإبداع في استثمار رأس المال الفكري	191
***		191
-1		192
	معضلة الاستثمار في الأندية الكروية مكونات نموذج الأعمال في خلق القيمة الوظائف الإدارية العامة لمدراء النوادي الرياضية طبيعة أهداف النشاط الاستثماري في الأندية الكروية دراسة حالة: نموذج إبداعات الأعمال في ناديي (Real Madrid) و (Barcelona) و (Barcelona) استنتاجات لإبداعات الأعمال المصادر الفصل السادس: التفوق في قيادة ولاء زبون منظمة الأعمال القاسم المشترك في خدمة الزبون عوهر قضية قيادة ولاء الزبون ووفائه للمنظمة إطار مفهوم ولاء الزبون ووفائه للمنظمة الإعمال المبادئ العامة لولاء الزبون وتطبيقاتها المنتاجات لإبداعات الأعمال	128 133 137 139 144 159 163 167 168 169 170 173 183 187 191

الصفحا	الموضوع	
194	الجدل العلمي حول مصطلح رأس المال الفكري	-2
197	المستويات المعرفية للفكر الحقيقي للعاملين	-3
200	أسباب الاهتمام برأس المال الفكري	-4
202	مكونات رأس المال الفكري	-5
203	إدارة رأس المال الفكري	-6
211	قياس رأس المال الفكري على مستوى المنظمة	-7
217	صناعة رأس المال الفكري بحسب تجارب المنظمات الكبرى	-8
225	استنتاجات لإبداعات الأعمال	-9
229	المصادر	-
237	نصل الثامن: إدارة الأعمال مقياس للحكمة وليس تكديس للثروة	۳ ال
237	تمهيد	
238	المساهمة الاجتماعية للدارة	-1
220	حياة روبرت ماكنمارا (Robert S. McNamara) والبدايات	-2
239	وظيفية له	اذ
242	الإداري المحترف في مواجهة الركود الاقتصادي	-3
245	التركيز على الأخطاء وقبول المناقشة فيها	-4
246	الإدارة بدلا من تكديس الثروة ، بل التوجه نحو الحكمة	-5
2 49	الدروس والعبر من سيرة حياة رجال الأعمال	-6
252	استنتاجات لإبداعات الأعمال	-7
255	المصادر	
259	الفصل التاسع: قوة الإبداع في تتافسية المنظمات	
259	غهيد	-
260	مفهوم التنافسية وفك الاشتباك مع مصطلحات أخرى	-1

الصفحة	الموضوع	
265	أنواع التنافسية وأشكالها في عالم الأعمال	-2
266	مداخل تنظير التنافسية في الفكر الإداري	-3
270	إدارة التنافسية للتفوق والنجاح	-4
271	الاستراتيجيات التنافسية للموقع الأفضل في السوق	-5
277	فياس التنافسية على مستوى منظمة الأعمال	-6
280	علاقة إدارة المعرفة بإبداعات الأعمال والتنافسية	-7
285	استنتاجات لإبداعات الأعمال	-8
287	المصادر	-
295	الفصل العاشر: قيمة المنظمة في إطار إستراتيجية التنويع	•
295	غهيد	_
296	مداخل نمو المنظمة في الفكر الاستراتيجي	-1
298	استراتيجيات النمو وقياساته	-2
301	استراتيجيات التنويع في منظمات الأعمال	-3
312	قيمة المنظمة بإطار إستراتيجية التنويع	-4
316	استنتاجات لإبداعات الأعمال	-5
319	المصادر	~
323	الفصل الحادي عشر: مبادرات الإبداع في إدارة الموارد البشرية	-
323	تمهيد	-
324	النماذج المعاصرة في إدارة الموارد البشرية	-1
328	نظام إدارة الموارد البشرية والأهداف المرغوبة	-2
331	تحديات إدارة الموارد البشرية في بيئة العولمة والاقتصاد المعرفي	-3
334	إدارة رأس المال البشري لضمان الاستدامة والبقاء	-4

الصفحة	الموضوع	
338	الدور الريادي لإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال	-5
346	التغييرات المطلوبة لتميز إدارة الموارد البشرية	-6
350	الممارسات الناجحة في إدارة الموارد البشرية	-7
351	استنتاجات لإبداعات الأعمال	-8
357	المادر	-
363	الفصل الثاني عشر: إدارة الموهبة في منظمات الأداء العالي	•
363	تمهيد	-
364	الموهبة عامل حاسم للمنظمات	-1
367	جذب الموهبة وإستراتيجية الإدارة	-2
36 9	إدارة الموهبة ومجالات النجاح المتحققة	-3
373	عملية إدارة الموهبة كخطوات ومصفوفة عمل للمنظمة	-4
375	طبيعة منظمات الأداء العالي والمكونات الأساسية	-5
377	نظام تشغيل منظمات الأداء العالي	-6
381	استنتاجات لإبداعات الأعمال	-7
385	المصادر	
391	الفصل الثالث عشر: الإبداع في بزوغ علم التمويل السلوكي	
391	تمهيد	-
392	علم التمويل السلوكي : المزج بين علم النفس والاستثمار	-1
394	المبادئ السلوكية للاستثمار في سوق الأوراق المالية	-2
395	أنماط وافتراضات المستثمر في ضوء الحالة النفسية	-3
396	الآثار السلوكية للاستثمار في الأسهم	-4
397	متغيرات سلوك المستثمر في نظرية المنظمة	-5

الصفحة	الموضوع	
400	المفاهيم الأساسية في علم التمويل السلوكي	-6
403	استنتاجات لإبداعات الأعمال	-7
405	المادر	-
409	الفصل الرابع عشر: تميز النهج الياباني في إدارة المورد البشري	•
409	غهيد	-
410	إدارة الموارد البشرية بحسب نظرية النظام المفتوح	-1
414	الوظيفة وسوق العمل الياباني بالمقارنة مع المنظمات غير اليابانية	-2
417	توزيع الموارد الأخرى المتاحة في المنظمة اليابانية	-3
419	استنتاجات لإبداعات الأعمال	-4
423	المصادر	-
427	الفصل الخامس عشر: كلفة المورد البشري في حسابات المنظمة	
427	تمهيد	
428	المورد البشري : المحور ألارتكازي للمنظمة	-1
429	مقاييس رأس المال البشري من منطلق القيمة الاقتصادية	-2
432	المتطلبات الرئيسة لقياس رأس المال البشري	-3
435	تحديات احتواء الكلفة ونماذج القياس	-4
439	أساليب الإفصاح المحاسبي عن المورد البشري	-5
441	المورد البشري مصروف أم موجود	-6
442	المدخل السلوكي في حسابات كلفة المورد البشري	-7
452	الكلفة الكلية لدورات العمل وتأثير كلفة نشاط التدريب	-8
455	استنتاجات لإبداعات الأعمال	-9
457	المصادر	-

الصفحة	الموضوع	
463	الفصل السادس عشر: تحديات البيئة الحارجية وأخطاء الادارة	=
463	عهید	-
464	مسؤولية المدراء عن الأخطاء المرتكبة	-1
466	الأسوأ بما تواجهه المنظمة من معضلات	-2
468	كيفية إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي	-3
470	إدامة مبادئ وقيم أصحاب المصالح	-4
472	صياغة رؤية إستراتيجية لخلق الحماس الجماعي	-5
474	أساليب جديدة في نمو الشركة	-6
476	استنتاجات لإبداعات الأعمال	-7
479	المصادر	_
483	الفصل السابع عشر: الإبداحات التقنية للمعلومات	•
483	تمهید	_
484	المدراء وتقنية المعلومات في الألفية الثالثة	-1
487	تقنيات المعلومات والجوانب السلوكية للمنظمة	-2
489	مفهوم تقنيات المعلومات وقدراتها الهائلة	-3
493	إدارة أنظمة المعلومات لتوليد القيمة	-4
503	تأثير أنظمة المعلومات في الأداء التنظيمي	-5
504	الموائمة مع الإبداعات التقنية للمعلومات	-6
511	استنتاجات لإبداعات الأعمال	-7
515	المادر	-

المبفحة	الموضوع	
519	الفصل الثامن عشر: قياس انحرافات الأداء ونجاح منظمة الأعمال	
519	تمهيد	-
520	رقابة الأداء والتغذية العكسية للمنظمة	-1
522	الجانب التنظيمي في قياس انحرافات الأداء	-2
525	التغلية العكسية في إطار النظام المفتوح	-3
528	نجاح المنظمة ومؤشرات القياس في الفكر الإداري	-4
534	استنتاجات لإبداعات الأعمال	-5
539	المادر	-
543	الفصل التاسع عشر: تفوق المنظمة في تطبيق إدارة الجودة	
343	الشاملة للبيئة	
543	تمهيد	-
544	مفهوم إدارة الجودة الشاملة للبيئة وأهدافها الإستراتيجية	-1
547	عناصر إدارة الجودة الشاملة للبيئة	-2
550	أدوات إدارة الجودة الشاملة للبيئة	-3
553	التخطيط البيتي الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة	-4
5 58	آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة للبيئة	-5
561	معوقات وأخطاء تطبيق آليات إدارة الجودة الشاملة للبيئة	-6
565	استنتاجات لإبداعات الأعمال	-7
567	المصادر	_

	الموضوع الا				
•	الفصل العشرون : تكوين القيمة للمنظمات المتعثرة	573			
-	ڠهيد	573			
-1	اختلاف الاستراتيجيات التنافسية بين المنظمات	573			
-2	ما الذي يعنيه التنويع بالنسبة للمنظمات ؟	575			
-3	كيف يحدث التنويع من خلال الإستراتيجية ؟	578			
-4	أساسيات تعظيم قيمة المنظمة من خلال إستراتيجية التنويع	585			
-5	استنتاجات لإبداعات الأعمال	589			
_	المصادر	591			

• المقدمة

يؤكد المختصون بأنه لا يقتصر الإبداع في الوقت الحاضر على المنتجات، الخدمات والتقنيات فحسب، فقد يتسع لبشمل تدخل الفرد، الفريق، الجماعة، والمنظمة والتكنولوجيا، واستخدام الذكاء الفردي والجماعي والثقافات والسلوكيات والهياكل والمعلومات والخطط ومن هنا بدأت معظم منظمات الأعمال بالدول المتقدمة تعيد النظر في العامل الإنساني والفكري والاجتماعي، وتعطي له الأولوية والدور المتميز، ولقد أصبحت المعرفة أهم رهانات البقاء والنجاح والفلاح لها في المستقبل، وعدتها موردا استراتيجيا يوفر الميزة التنافسية المستدامة.

وبناء على ذلك، صارت منظمات الأعمال في اقتصاديات المعرفة والموارد غير الملموسة، تعتمد كثيرا على السرعة والتصور والمرونة التي يخلقها الإبداع. وبغية ضمان بقائها واستمرارها بالقوة والتأثير في البيئة الخارجية العاصفة بالتغيير، ينبغي تميزها عن غيرها، وعدم وقوفها مكتوفة الأيدي أمام الابتكارات والاختراعات، وان تؤدي مهامها وتنفذ رسالتها بطريقة مبدعة، ويكل أمانة وإخلاص اتجاه أصحاب المصالح، وخصوصا الزبائن منهم. فالإبداع بهذه المصيغة يكون نموذج تفكير منتج بجول قوة العمل إلى قوة عالمة.

ارتأينا في هذا الكتاب تناول إبداعات منظمات الأعمال لأهميتها بجميع أنواعها وأثرها المباشر وغير المباشر في الخدمات المقدمة للمجتمع. كما أنها تضمن بقاءها واستمرارها وترفع من جودة منتجاتها، وتقوي من تنافسها. فلقد جرى عرض متضمنات الكتاب في عشرين فصلا متنوعا في الفكرة والأسلوب، وتبنى طرح ومناقشة أمثلة واقعية ونماذج تطبيقية لمنظمات أعمال مختلفة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. فمن خلال عملي كأستاذ في الدراسات العليا، وخبير في استشارات الأعمال، منذ أكثر من خسة وعشرين سنة، وجدت أن الإبداع بمشل العصب المحرك للمنظمات الناجحة، وبالتالي توجهت للكتابة عنه كونه يمثل عنصرا حيويا في نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي.

تعد المنظمات المتعلمة مصدرا للأفكار الخلاقة المبدعة والقادرة على خلق مجتمعات الرفاهية. فلا يخلو تلك المنظمات في الدول المتقدمة من جوانب يمكن أن يتجلى فيها الإبداع والابتكار والاختراع، وذلك انطلاقا من مسؤوليتها الاجتماعية ومبادئها الأخلاقية لحو خدمة المجتمع وزيائته، وعبر قيامها بتحسين الحدمات المقدمة، أو إدخال العمليات الجديدة، أو إدخال المتغيرات، أو زيادة المعرفة التي تغني ارثها العلمي والعملي، ويرفع من رصيد قوتها التنافسية وصولا لتكون منظمات معرفية. وفضلا عن ذلك تحسين سمعتها ومكانتها لدى الزبائن والمنتفعين الاستراتيجيين على النطاق الحلي والعالمي.

وعليه، فإننا نجد أن أهمية هذا الكتاب تتجلى في الآتي:

- اعتماده مدخلا ملائما لمتطلبات نجاح المنظمات في دولنا النامية، وخصوصا أنها أصبحت تعمل في ظل بيئة تتميز بالتغيير والتقلب المستمرين، أسوة بالدول المتقدمة، وبالتالي ما يحتم ذلك عليها استثمار الإبداع، وتوفير المناخ المشجع لإدخال طرق جديدة ومطورة في العمليات المختلفة للأعمال، وإدخال التغييرات الهيكلية، واعتماد نظام معلوماتي متطور، وتحسين الجودة وإدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي، وصولا لتحقيق الأهداف المنشودة لها.
- إبراز الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية الموهوبة والمقتدرة والمؤهلة في إدارة الإبداع عن طريق التدريب والتطوير لها ، وزيادة مهاراتها وخبراتها وتحفيزها على التطوير المهني والتعليم الذاتي المستمر، فضلا عن استثمار رأس المال البشري والفكري والاجتماعي بالشكل الذي يحقق قفزة في إحداث التغيير وتحول المنظمات إلى أن تكون متعلمة معرفية ذكية في عالم الأعمال الإبداعي.
- يعد هذا الكتاب منطلقا فكريا للطلبة والأساتذة والمهنيين ورجال الأعمال، فهو يمثل نواة للبحوث والدراسات والتطبيقات المستقبلية حول مجالات عملية للإبداع في منظمات الأعمال الفتية، وحتى المتعثرة منها. وينطلق هذا استجابة

- من كون الإبداع يعتبر قدرة العاملين في تلك المنظمات على إنساج أكبر قمدر ممكن من الطلاقة والمرونة والأصالة تلبية للمواقف المثيرة والمشاكل العويصة.
- لفت نظر الإدارات العليا ومراكز اتخاذ القرار في منظمات الأعمال والقطاع العام لإعطاء موضوعة الإبداع مزيدا من التركيز والاهتمام من خلال اختيار المورد البشري المؤهل وتطويره، وتوفير المناخ التنظيمي المشجع لاستيعاب الموهوب منه، وكيفية تحقيق الاستثمار المناسب في إدارة الإبداع الفعال.
- كيفية اكتشاف العناصر الخلاقة المبدعة في كل تجمع وتنظيم، وتطوير الجالات المناسبة والرعاية الكافية، حتى تولد وتنمو وتكبر وتأخذ موقعها في جوانب العمل المختلفة، وبالتالي تحديد صورة وشكل التوجه نحو سمات الأفراد وخصائصهم لاكتشاف تلك العناصر المبدعة، وصولا لفرص التقدم الأفضل للمنظمات.

إذن، فالإبداع الذي نحن بصدد دراسته في هذا الكتاب، يمثل صيغة راقبة الأشكال النشاط والخلق الإنساني، فبعد أن حلت الآلة في المصانع والإدارات والمنظمات والمجتمعات، لم تعد الحاجة إلى الجهود والعضلات البشرية بتلك الأهمية، وإنما اتجهت الضرورة إلى الطاقة الفكرية المعرفية الخلاقة، وازدياد الطلب أكثر فأكثر على النشاط ألابتكاري والإبداعي. ويكون من الضروري على كل منظمة أعمال أن توجد وتنمي قدرات خلاقة في أعضائها تعينها على مواكبة التطور السريع، وتبذل المزيد في تحسين القدرات الإبداعية ، لكي تبقى في القمة دائما أو تسعى للوصول إليها. ونود التنويه أن مصطلح إبداعات الأعمال (Business Innovation) في كتابنا هذا هو ما يستخدم للتعبير عمن شيء، أو تطبيق يوصف بأنه جديد أو متميز بحداثة ، وبالتالي يمكن أن يكون للإبداع في المنظمات أشكالا عديدة: فكرة، وتطبيق، أو حادث مصطنع مادي، فضلا عن كل العناصر التي تنميز بخاصية الحداثة. وذلك سواء أكانت ملموسة أم غير ملموسة في الموجودات البشرية مثلا، أو القدرة على استخدام المعلومات بطريقة

معينة بحيث تكون النتيجة جديدة وأصيلة ، ولها مدلول ومعنى ساميين . فمنظمات عالم الأعمال اليوم تطور وتحقق أفكار جديدة من طرف العاملين الدين يتعاملون فيما بينهم في نطاق التنظيم والمكان والزمان والمواقف المعينة، وبالتالي فهم يقدمون الإبداع الدي يمشل إنتاجا أو تبني الأفكار المفيدة وترتيبها في صيغة جديدة، وتطبيقها، أو إيجاد الحلول المناسبة لتجاوز المشكلات بأسلوب جديد.

واخيرا، ونحن إذ نختم مقدمة كتابنا نود التوكيد ان إبداعات الأعمال تمشل أساليب تعتمدها الإدارات العليا للمنظمات ورجال الأعمال لخلق مصادر جديدة للشروة، والبحث عن وسائل لقياس الحكمة في تطوير القدرات العالية لخلق الرفاهية للمجتمعات مستقبلا في ظل البيئة التي تمتاز بالسباق التنافسي الديناميكي. نامل أثنا وفقنا في تحقيق قفزة إبداعية من فوق المالوف، لحو أرض جديدة، وأفق جديد للحقيقة غير العادية في الكتابة التي استئدت إلى قراءات تنظيمية وإستراتيجية حديثة، وطرح أفكار جديدة ومفيدة متصلة بمشكلات منظمات الأعمال المعاصرة، فضلا عن تجميع وإعادة تركيب المعرفة الإدارية في صيغ متميزة. وواجب العرفان والجميل يقتضي تقديم الشكر لطلبتي الاعزاء اللين شاركوني في اعداد بعض البحوث، والتي ضمت في الكتاب، وهم زملاء نجباء سمحوا لي بان يكونوا جزءا المعادي، وهم كل من الدكتور: خميس ناصر محمد الدليمي، وهاشم فوزي دباس العبادي، وعلي رزاق العابدي، ونزار حبيب عباس، ومصطفى منير اسماعيل، ومها عبد الكريم حمود الراوي، والسيدة عائشة حودي.

على الله توكلنا واليه أنبنا، وبه استعنا، فأمدنا بالصبر، وعافنا بجسدنا، وحققنا لأمتنا ما نتمناه أن تكون عليه عالية شامخة، فمن الله نطلب التوفيق، واليه صيرورة الكمال، ومنه نريد الفلاح.

المولف



الفصل الأول إبداعات الإدارة في فكر السلوك التنظيمي

تمهيد

يعد السلوك التنظيمي (Organizational behavior) الذي يرمز له اختصاراً (OB) حقيلاً مميزاً، إذ بزغت أفكاره جذرياً من العلوم الاجتماعية المتمثلة بين: النفس، الاجتماع، وصف الإنسان (Anthropology) والسياسة (Umstot,1984:5)، فضلا عن الإدارة والاقتصاد كما يضيف بعض الباحثين إليها. ولقد دخل هذا الحقل إلى علم إدارة الأعمال من أوسع أبوابه، بفضل العلماء الرواد ليعطوه بريقاً لامعاً على مستوى المعنى، بحبث شكل أبعداده الثلاثة، وهي: البعد المفاهيمي (Conceptual)، والبعد الإنساني (Technical)، والبعد الفني (Human).

والسلوك التنظيمي، ليس كما يتصوره البعض من المختصين خطئاً، انه يحل محل علم الإدارة. فالأمر لم يكن أبداً بهذه البساطة، فهو حقل علمي متخصص مستقل بمعزل عن غيره من العلوم الاجتماعية، يتميز بتركيزه على النشاط الإنساني. ومن هذا المنطلق، لقد أخذت دراسة مفهوم السلوك التنظيمي، والتنبؤ بمتغيراته، وتحديد نشأته وتطوره التاريخي، تطرح تحدياً قوياً أمام المفكرين والمختصين في السلوك الإنساني.

و يمعنى أخر، أن علماء السلوك التنظيمي يريدون أن يحددوا لماذا يتصرف الأفراد بالأسلوب الذي يؤدوه فعلا داخل المنظمات، وما دور إدارة الأعمال كحقل معرفي في هذا المجال. ويفترض حقل السلوك التنظيمي أن الأفراد كالنات حية معقدة جداً، وتوجد حاجة ماسة لتكوين فهم أكاديمي متكامل حولهم، من خلال أجراء البحوث النظرية الضخمة قبل القيام بتطبيقات ميدانية لممارسة إدارة

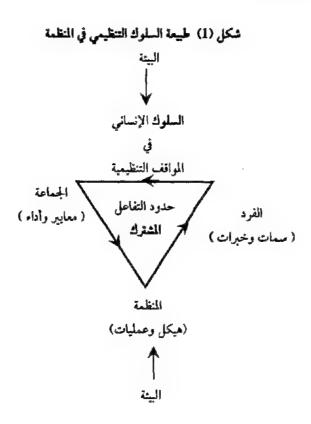
فاعلة على الأفراد والجماعات والمنظمة ككل. فالفصل الحالي يتوجه نحو تحقيق الآتى:

- توضيح المدخل السلوكي في إدارة الأعمال، وطبيعة السلوك التنظيمي.
- تحديد الموضوعات الأسامسية في السلوك التنظيمسي، وبجسالات تحليلاتهسا ودراستها.
 - مناقشة أسباب دراسة تاريخ السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال.
- دراسة اللبنات الأولى للسلوك التنظيمي ونموها، إلى جانب دراسة عصر المدرسة الكلاسيكية ومجالاتها الإبداعية.
- تحديد دور علماء المرحلة السلوكية في تطوير إدارة الأعمال، ومناقشة بعض نظريات السلوك المؤثرة في إبداعات الإدارة كحقل معرفي.
 - مناقشة نشأة وتطور نظرية الابداع في الفكر الاداري والسلوكي

أولا: المدخل السلوكي في إدارة الأعمال

يحتاج المهتمون في إدارة الأعمال إلى دراسة السلوك التنظيمي، كونه يهتم بفهم السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه في المنظمات. فهو يوضح المدخل السلوكي للإدارة، وليس الإدارة كلها التي تتكون من مداخل عدة من بينها: الإجرائي، الكمي، النظمي، والموقفي، التحولي. فما زال السلوك التنظيمي ناشئاً، فهو حقلاً علمياً يختص بدراسة الجوانب الإنسانية للمنظمات ليتناول سلوك الفرد والجماعة، وأوجه تفاعلهما مع الهيكل التنظيمي، الثقافة، العمليات باتجاه تحسين فاعليتها (Cummings, 1978:93). وبمعنى أخر، وبحسب ما أوضح ذلك فاعليتها (Chandan) بأنه العلم الذي يتعلق بأفكار الأفراد، مشاعرهم، عواطفهم، وأفعالهم في المنظمات. والشكل (1) يوضح طبيعة السلوك التنظيمي، إذ يلاحظ الترابط بين السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية الذي يتمثل

بالتفاعل بين الفرد، والجماعة والمنظمة، والبيئة المحيطة بها. (& Moorhead). (Griffin , 1995:5



من هنا، يبدو واضحا أن السلوك التنظيمي، هـو طريقة للتفكير (Thinking)، من حيث تحديد الأسلوب المناسب لفهم المشكلات وأجراء البحوث حولها، وإيجاد الحلول العلمية المكنة لها. و لخص (Cummings) في هـذا المضمار (Moorhead & Griffin. 1995: 94) تميز حقل السلوك التنظيمي بالخصائص الآتية: (94 : 95: والمناب مستقلة ومعتملة

ا- صياغة مشكلاته الـ عادة ما تكـون بـشكل مـتغيرات مستقلة ومعتمـدة
 ووسيطة، كما أن نماذجه تحاول أن تبحث في السبب والنتيجة .

- 2- جوهره الإنسان، حيث يتناول اهتماماته في النضج النفسي، النمو الشخصي، التعلم الذاتي وتحقيق الذات، هذا من جانب. ومن جانب آخر انه يؤكد على غاذج التعلم الشرطية وتعديل السلوك على وفق ما تعكسه المحددات والقيود البيئية.
- 3- توجهه نحو التغيير كنتيجة مرغوبة للمنظمات والأفراد الذين يعملون بداخلها.
- 4- توجهه المتزايد نحو الأداء والفاعلية والكفاءة، وتوجد دراسات عديدة سابقة في هذا الشأن، وما تزال أخرى تجرى بشكل أكبر في يومنا هذا وستجرى في المستقبل لتتناولها متغيرات مستقلة تارة، ومتغيرات معتمدة تارة ثانية .
- 5- تأثره بشكل كبير، بمعايير أبرزها الميل نحو الشكوك، أسباب السلوك، تكرارية التصرفات، والعرض العام للمعرفة بالاعتماد على الحقائق وإتباع المتهجية العلمية في البحث .

ثانيا: الموضوعات الأساسية في السلوك التنظيمي

أكد (Vecchio,1995:4) أن حقل السلوك التنظيمي يتناول موضوعات كبيرة ذات بجالات بحثية واسعة من بينها اتجاهات العاملين، دوافعهم، وأدائهم، إضافة إلى نظاق المنظمة الواسع بجميع عملياتها وإجراءاتها وحلقاتها الحيوية مثل الهيكل التنظيمي، الثقافة، وضغوطات عواصل البيئة كافة التي تـوثر في سلوك الفرد والجماعة. وأضاف أن السلوك التنظيمي يترابط مع حقول علمية أخرى. فعلى المستوى الجزئي أن اتجاهات المنظمة في الحجم والهيكل عادة ما تؤخذ كمعطيات لها تأثيرات في السلوك بمواقف معينة، وهنا يكون الفرد والجماعة عـورا التحليل على المستوى الجزئي. وعلى المستوى الكلي تكون المنظمة التي تركز عليها نظرية المنظمة (Organizational Theory) كوحدة أو عـور للتحليل بحيث تـصبح المنظمة المنظمة مثل الأهـداف، التكنولوجيا، الثقافة كموضوعات للدراسة الجاهات المسوح ودراسة الحالة.

ويحاول حقل إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management) أن يطبق مبادئ العلوم السلوكية في العمل الإداري. ويتعلق هذا الحقل بشكل أكثر بالأساليب التطبيقية والتقنيات السلوكية في محاولة لإيجاد علاقة بين الفرد والمنظمة، من خلال تصميم أنظمة جذب الموارد البشرية الفاعلة وتطويرها وتحفيزها. وهنالك التطوير التنظيمي (Organizational Development) الذي يرتبط بمدخل أجراء التغيرات الناجحة في المنظمات. والمتخصصون في هذا الجال أحيانا يتخذون مهمة التغير من وجهة نظر كلية بالتركيز على الهيكل والقيم التنظيمية.

وباختصار أن الحقول العلمية أنفة الذكر جميعها تؤكد على الدراسة العلمية للظاهرة السلوكية على مستوى الفرد والجماعة. فنظرية المنظمة تركز وبشكل كبير، على الظاهرة التنظيمية والبيئة؛ و إدارة الموارد البشرية تركيز على تطبيق المعرفة السلوكية في الاختيار والتعيين وتدريب الأفراد؛ وأما التطوير التنظيمي، فأنه يركيز على تعزيز الأداء التنظيمي وتنشيطه. والمشكل (2) يلخص نتائج الترابط بين الحقول العلمية الأربع.

شكل (2) الحقول الأربعة في علم المنظمة

مستوى التحليل جزئي جزئي مفاهيم مفاهيم السلوك التنظيمي نظرية ولا المنظمة السلوك التنظيمي نظرية والمنظمة المنظمة المنظمة المنظمي إدارة الموارد البشرية تطبيقات

ثالثًا: أسباب دراسة تاريخ السلوك التنظيمي

أكد (Holmes) أنه إذا كان ثمة سؤال يطرح هذا، هو لماذا ندرس التاريخ (History) فهو سؤال تقليدي شائع بين المفكرين والمهتمين العاديين. وكما أوضح (History) فهو سؤال تقليدي شائع بين المفكرين والمهتمين العاديين. وكما أوضح (Robbins,1999: A1) أنه عندما يريد أي فرد أن يفهم ما يحدث الآن ؟ ويقرر ما يجب عمله غداً ؟ فانه لابد أن يرجع إلى الوراء بعض الشيء، ويعرف ماذا حدث في الماضي. وهكذا الحال بالتسبة للسلوك التنظيمي فعندما نقلب صفحات ماضيه، فأننا سنكون صورة واضحة حول كيفية وصول هذا العلم إلى ما هو عليه في الوقت الحاضر.

ومن هذه الصورة، يمكن مشاهدة كيف فرضت المنظمات تعليماتها وانظمتها على العاملين ؟ ولماذا يودي العديد من العاملين المهمات أو الواجبات المعارية المكلفين بها والمتكررة على خطوط التجميع مشلاً ؟ ولماذا تحول العمل في بعض المنظمات من العمل الفردي على خطوط الإنتاج إلى العمل الجماعي والفرقي، وغيرها من الأسئلة الكثيرة التي طرحها المفكرين كفرضيات واختبروها، وصارت فيما بعد مسلمات وبديهيات. وهذه بالفعل تعد ابرز المبررات للوصف الفكري لرسم صورة الأحداث، حول كيف حدث هذا التطور التاريخي، والذي وقع في علم السلوك التنظيمي وتطبيقاته على المستوى الجزئي كما أسلفنا.

فمن أين نبدأ الآن يا ترى ؟ إذ أن منظمات الأعمال الكبيرة لم يتراوح أعمارها من يضع مثات قليلة من السنين، والإدارة على سبيل المثنال العلم المشامل المذي مورس بالفعل قبل الآلاف السنيين. وهنما سموف لا نتطرق إلى وصف السلوك التنظيمي إلى العصور القديمة وتحديد الأوائل الذين اهتموا بالإدارة ودعوا إليها لكونها (أي الإدارة)، أمتدت إلى حفارة سومر (3000ق.م)، مصر

(2500ق.م)، بابل (2000ق.م)، النصين (1500ق.م)، اليوننان (1000ق.م)، الرومان (500ق.م). [Griffin ,1999:34]

يتضح من ذلك، إن البشر وعملهم في المصانع كان موجوداً منذ الآلاف السنيين. وبالنظر لكون السلوك التنظيمي يعد أحد المداخل المهمة في دراسة علم الإدارة، فأن جذوره تمتد تقريباً كما اتفق عليه معظم العلماء إلى القرن السادس عشر. وهذا الشيء يولد للباحث القناعة الكافية للعودة إلى هذا القرن لينطلق منه في وضع اللمسات الأولى لعلم السلوك التنظيمي.

رابعا: اللبنات الأولى للسلوك التنظيمي كحقل علمي

مما لا ريب فيه انه هنالك مئات من المفكرين والعلماء كان لهم الفيضل في بناء حقل السلوك التنظيمي ونمو حديقته الزاهية. وإذا كان من فيضل يقيال عنه فأنه يعود إلى أربع علماء قد اهتموا، بشكل خاص، في ترويسج تلك الأفكار البراقة التسي كان لها أعظم الأثر في صياغة اتجاه علم السلوك التنظيمي وحدوده، وهم كل من نيقولا ميكافيللي (Vecchio, 1995: 9)، أدم سميت، جارلس باببيج وروبرت أوين أ. (Robbins ,1999:A1)

(Niccolo Machiavelli) نيقولا ميكافيللي -1

وضح هذا العالم بتعبير مثالي في كتابه الأمير الذي نشره عام (1530) أفكاراً ما تزال عالقة في إذ هان عدد من المدراء المعاصرين وفي تطبيقهم لها بعملهم. (Jay, 1967). وجوهر المدخل الميكافيللي في السلوك التنظيمي يتمثل في تحديد الأهداف المرغوبة، ومن ثم تحديد الوسائل لإنجازها .وان قيمة الكائنات البشرية تفرضها بأن تخضع لأهداف المنظمة، وبأي طريقة تريدها سعياً للوصول إلى الغاية النهائية، حتى ولو تم اللجوء إلى العنف والإجبار، وبشرط إن تكون المعالجة هذه تستند إلى أسلوب عادل نسبياً .

ولو أن الانتقادات كثيرة قد وجهت إلى إشارات ميكافيللي في استخدام القوة، من حيث عدم انسجامها مع المبادئ الأخلاقية لوقتنا المعاصر، ألا أنها كانت في حينها نظرية أساسية في التعامل مع حالات المصراع، وعما يمدلل دعم فكرة ميكافيللي المثالية في الغاية تبرر الوسيلة أنها ما تزال تمارسها المنظمات في المواقف التنظيمية المختلفة.

وفي إشارة (1973:42) سنة وفي إشارة (1973:42) من جراء خبرته المتدة لـ(30) سنة كمستشار معروف في الإدارة أكد بوضوح إلى إن تنوع أفكار ميكافيللي ما تنزال باقية وتطبق من قبل الكثيرين من المدراء التنفيذيين لكونها من وجهة نظرهم تنسجم مع حكمة السلوك التنظيمي المعاصر. وطبقاً لأفكار (Mcmuray) أن السعادة أكثر من الإنتاجية تكون الهدف النهائي للعاملين لتحقيق الإنتاجية، فالمدراء ما عليهم إلا إن يستخدموا القوة والضبط بكفاءة. وهذا يعني من وجهة نظرنا أن الأفكار المعاصرة مثل الاتصالات، العلاقات الإنسانية واتخاذ القرارات بالمشاركة ليست عناصر أساسية للإدارة الناجحة مثل عنصر القوة الذي عده ميكافيللي الأكثر جوهرياً وهو وحده المذي ينجع في إدارة العاملين للوصول ميكافيلي الأكثر جوهرياً وهو وحده المذي ينجع في إدارة العاملين للوصول الغايات النهائية .

(Adam Smith) آدم سعث -2

شكل هذا العالم اسماً لامعاً في الاقتصاد ورمزاً من رموز السلوك التنظيمي لمساهمته القيمة والجادة في وضع بعض المبادئ الاقتصادية التقليدية. وما يعنينا هنا إيضاحاته في كتبابة ثروة الأمم المنشور عام (1771)، وتناول موضوعاً بارزاً يتعلق بفوائد تقسيم العمسل أو التخصص الوظيفي بالنسبة للمنظمات. (Robbins 1995:A1)

لقد طرح سمث مثالاً في صناعة الدبوس لتوضيح الفكرة وراء هذا المبدأ. واستنتج منه أن تقسيم العمل يرفع من الإنتاجية بحكم كونمه يزيد المهارة وينمي

البراعة لدى الفرد. كما يدخر الوقت الضائع بصورة عامة من جراء تغيير المهمات وتشجيع ابتكار الأساليب المبدعة لإدخالها للعمل والماكينة. فالتطور الواسع لعملية إنتاج خط التجميع خلال القرنين التاسع عشر والعشرين بدون شك كان نتاجاً مهماً لتحقيق تلك المزايا الاقتصادية للتخصص الوظيفي الذي جاء به آدم سمث .

3- روبرت أوين (Robert Owen)

يعد أوين (1771-1858) صناعي ومصلح بريطاني، وهو أحد المدراء الذين أدركوا أهمية الموارد البشرية في المنظمة (Griffin,1995:34). فأشترى مصنعه الأول عام (1789) وكان عمره (18) سنة. أن إسهامات هذا الصناعي مهمة جداً في بناء تاريخ السلوك التنظيمي بحكم كونه من الأوائل الذين أدركوا كيفية إنشاء النظام المصنعي بالاعتماد على سلوكيات العاملين وتصرفاتهم.

ولقد أصبح أوين مصلحاً بحق بعد ان واجه الممارسات القاسية التي شاهدها في المصانع مثل عمل الأطفال تحت سن العاشرة، والعمل اليومي لـ(12) ساعة متواصلة والظروف المعملية القاسية، حتى بلغ الآمر ذروته ان مالكي المصانع اخلوا يعاملون الآلات بشكل أفضل من معاملتهم للبشر. ورفض أوين هذه التصرفات، فحقق ظروف عمل جيدة، ووضع قوانين عمل للأطفال، وحدد وجبات طعام أثناء العمل، وقلل ساعات الدوام.

افترض أوين أن إعطاء اهتمام اكبر للعاملين يعد أفضل الاستثمارات التي يمكن للمدراء عملها. ومما يذكر في هذا الصدد، أن هذا العالم كان مثال زمانه لمدة مائة سنة تقريباً، وتعد أفكاره هذه قد طورت لاحقاً في وضع تصورات الإدارة السلوكية التي جاء بها رواد المدرسة الإنسانية أمثال التون مايو، وما لحقوه من بعده من الباحثين من عام (1924) وما تلاه حتى مطلع عام (1950) تقريباً من القرن الماضى .

(Charles Babbage) جارلس بابيج

بينما 'أوين' كانت اهتماماته الأساسية قد انصبت حول رفاهية العاملين، فان "بابييج' (1792-1871) عالم الرياضيات الإنكليزي قد أثار الانتباه نحو كفاءة الإنتاج وإسهاماته الأساسية وضحت في كتابه اقتصاديات الماكيئة والتصنيع (Babbage,1832) فهو جاء ليؤكد حماس ما سبقوه أمثال آدم سميث من حيث التوكيد على تقسيم العمل من جهة وضرورة تطبيق الرياضيات على أية مشكلة تتعلق بكفاءة استخدام التسهيلات الإنتاجية والمواد.

لقد أضاف 'بابيج على ما جاء به سلغه 'أدم سميث حول فوائد أخرى تجنيها المنظمات من تقسيم العمل، وهي : (A2: Robbins,1999)

يقلل الزمن المطلوب لتعلم أداء الوظيفة .

ب. يسمح باكتساب مستويات مهارة عالية في العمل .

ج. يقلل من تلف المواد خلال مرحلة التعلم .

د. يسمع بتوفير عناصر اكبر لتحقيق تطابق بين مهارات العاملين والقدرات المادية للمهمات المحدودة. واليوم أكثر المنظمات تستفيد في صناعاتها والخدمات التي تقدمها من تقسيم العمل بشكل واسع .

خامسا : عصر المدرسة الكلاسيكية في علم الإدارة

امتدت هذه المرحلة لمدة بين (1900–1930)، وبرزت خلالها نظريات الإدارة الأولى التي وصفت بالكلاسيكية، أو التقليدية لقدمها، والتي بدأها كل من فردريك تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر، و"شستر بارناد، والذين كان لهم وضع أسس عارسات الإدارة المعاصرة بشكل عام وتطبيقات السلوك التنظيمي بشكل خاص. اعتمدت نظريات هذه المدرسة على التبرير الاقتصادي للعمل الذي من أمثاله أن

الأفراد مدفوعين له للحصول على العوائد المادية، وتبعاً لـذلك فـأنهم يطيعـون أوامر مدراتهم .

Frederick W. Taylor) مردریك تایلور -1

يعد رائد حركة الإدارة العلمية (Scientific Management) وهو مهندس ميكانيكي عمل في شركات (Midvale & Bethlehem Steel) ببنسلغانيا بدأ بتصحيح حالات قصور أداء العمل فيها بتطبيق المنهج العلمي على أرضية المصنع. وقضى أكثر من عقدين متبعاً مبدأ أحسن طريقة لكل عمل يراد أدائه، وتبلورت تجاربه الإدارية وعاولاته السلوكية في كتابة مبادئ الإدارة العلمية عام (Taylor, 1947).

من المهم فهم ما شاهده "تايلور" في مجموعة الشركات أعلاه والذي حفزه على انخاذ قرار تحسين الطريقة التي تؤدي بها الأعمال ولم تكن آنذاك أي مفاهيم عمل فاعلة. فكان العمل بطيئاً، وكان للعاملين غرضهم في ذلك. ولقد كانت قرارات الإدارة ذات طبيعة مركزية تعتمد على الحدس و البديهية، وتعيين الأفراد لا يتم على أساس مطابقة قدراتهم واستعداداتهم للمهمات المطلوبة منهم. والأكثر أهمية من ذلك، هو أن العاملين والإدارة في تصور مستمر أنهم يعيشون حالة صراع مستمرة. ويتصوروا العلاقة بوصفها لعبة الحاصل الصفري التي يكون فيها ربح الفرد مقابل خسارة الآخر بدلاً من التعاون لأجل تحقيق الفائدة المشتركة.

لقد احدث تايلور ثورة بين العاملين والإدارة من خلال تحديد التوجهات الواضحة لتحسين كفاءة الإنتاج (Hatch,1997:31) وحدد أربع مبادئ أساسية هي :

أ. التطوير العلمي لكل عنصر من عناصر عمل الفرد .

ب. الاختيار السليم للعاملين ،ومن ثم تعليمهم وتدريبهم وتطويرهم .

ج. السلطة العليا على العاملين للتأكد من أن كافة الأعمال قد تم إنجازها على وفق المبادئ العلمية المتطورة .

د. تقسيم العمل والمسؤولية والمساواة بين الإدارة والعاملين مع الأخذ بالاعتبار أن
 للإدارة انضلية على العاملين بسبب زيادة المسؤولين الملقاة على عائقها .

لقد أكد تايلور إن هذه المبادئ ينتج عنه ازدهار الإدارة ورفاهية العاملين، وبالتالي يكسب العاملين الأجر الأعلى، وتكسب الإدارة الأرباح الأكشر. ومما يذكر انه في زمنه قد حقق تايلور تحسينات مهمة في الإنتاجية بلغت 200٪ أو أكثر. كما أكد مراراً على دور المدراء في التخطيط والإدارة، ودور العاملين في الأداء على وفق التعليمات والترجيهات.

(Henri Fayol) منري فايرل –2

وهو صناعي فرنسي يعد من أشهر رواد نظرية الإدارة (Theory) قد قسم العملية الإدارية إلى خس انشطة هي التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة. وبالإضافة إلى ذلك وصف فايول عارسات الإدارة بأنها شي عيز في المحاسبة، المالية، الإنتاج، التوزيع ووظائف الأعمال النموذجية الأخرى. ولقد وضع (14) مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بالإدارة على أحسن وجه من بينها تقسيم العمل والتخصص، الصلاحية والمسؤولية، وحدة الأمر، وحدة المدف المركزية، تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ...الخ (Fayol,1949). واصدر عام (1919) كتابه الإدارة العامة والصناعية حدد فيه الوظائف التي يوديها المبدراء بالتفصيل، والمبادئ التي تشكل عارسة الإدارة الجيدة. والمبادئ التي تشكل عارسة الإدارة الجيدة.

3- ماکس فیبر (Max Weber)

بينما ركز "تايلور على الإدارة على مستوى المصنع، و فايول ركز على الإدارة العامة ووظائفها، فان عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر قد طور نظرية السلطة ووصف نشاط المنظمات بأنه معتمد على علاقات السلطة، وكان أول من نظر إلى إدارة السلوك التنظيمي من منظور هيكلي (Structural). وقد وصف فيبر النوع المثالي للمنظمة والذي اسماه بالبيروقراطية (Bureaucracy). وكانت نظام بتمييز بتقسيم العمل وذو تسلسل هرمي محدد بوضوح وقوانين وأنظمة مفصلة وعلاقات لا شخصية وتوثيق (Moorhead & Griffin , 1995:9). ولقد أدرك فيبر أن هذه البيروقراطية المثالية لا توجد في الواقع، بل مثلث إعادة بناء اختياري للعالم الواقعي الكبيرة، وأصبحت نظريته نموذجاً لتصميم المنظمات الكبيرة، وأصبحت نظريته نموذجاً لتصميم المنظمات الكبيرة .

4- میری بارکر فولیت (Mary Parker Follett

وهي فيلسوف اجتماعي ادركت إمكانية تصور المنظمات من منظور السلوك الفردي والجماعي، ولأفكارها مضامين واضحة حول السلوك التنظيمي. ورأت فوليت أن المنظمات يجب أن تعتمد على الأخلاق الجماعية بدلاً من الفردية ويجب أن تناضل بجدية لمواجهة الاحتياجات الإنسانية للعاملين. ولقد ولدت أفكار فوليت في وقت متأخر من مرحلة الإدارة العلمية عند بداية الثلاثينيات من القرن العشرين، إلا أنها لم تحصل على أية درجة كبيرة من الاعتراف حتى أواسط تلك الفترة. (& Griffin. 1995: 9

كما أكدت فوليت أن القدرات الفردية تبقى كامنة إلى أن يتم تحريرها من خلال الارتباط الجماعي. ويكون عمل المدير منصباً على دمج جهبود الجماعة وتنسيقها، وأن يتصور بأنه جزء من الجماعة التي ينتمي إليها العاملين. وعلى هذا

الأساس يجب أن يعتمد هذا المدير على خبرته ومعرفته بـشكل أكثـر مـن الـسلطة الرسمية في قيادة الجماعة. (Follet, 1942)

لقد أثرت أفكار "فوليت الإنسانية على الطريقة التي ينظر فيها إلى الدوافع والقيادة والسلطة التي تشبه نظرة الباحثين في الوقت الحاضر. وفي الحقيقة أن أفكار المنظمات اليابانية والأساليب الإدارية التي راجت في أمريكا المشمالية وأوريا في سبعينيات القرن الماضي مدينة بها إلى "فوليت"، والتي أكدت فيها علمى تماسك الجماعة والعمل ألفرقي .

5- شستر بارنارد (Chester Barnard)

كان "بارئارد" ممارساً مثل "فايول" التحق بدائرة التلفون والتلغراف الأمريكية عام 1927 وأصبح رئيساً لشركة (New Jersey Bell)، عام 1927، واطلع على قواعد "ماكس فيبر" وتأثر بها، إلا أنه يحمل فكرة اجتماعية، وليست فكرة ميكانيكية كما رآها "فيبر" (Barnard, 1938). ورأى إبارنارد" التي عبر عنها في كتاب وظائف المدراء التنفيذيين الذي نشر عام 1938 ما يأتي : (34-33: 1997)

- أ- المنظمات مجموعة أنظمة اجتماعية تحتاج إلى تعاون بشري، وتصورها على أنها
 متكونة من الأفراد الذين يعيشون علاقة تفاعلية .
- ب- أدوار المدراء الرئيسية هي الاتصال واستثارة المرؤوسين لبذل الجهود نحو أعلى مستويات الأداء .
- ت- نجاح المنظمة يعتمد على احتفاظها بالعلاقات النعاونية الطيبة بين أفرادها وبين
 المنظمات الأخرى خارجها .
- ث- على المدراء دراسة البيئة لكي تحتفظ المنظمة بحالة التبوازن، لما فان معظمم الاهتمام الجاري حول كيفية تأثير البيئة على المنظمات والعاملين فيها يعبود إلى مقترحات بارنارد.

سادسا: المرحلة السلوكية في تطوير المعرفة الإدارية

تميزت هذه المرحلة بحركة العلاقات الإنسانية والتطبيق واسع الانتشار لبحوث العلوم السلوكية في المنظمات. في حين ان المرحلة السلوكية لم تبدأ بالظهور حتى (1935)، فأن هنالك ثلاثة حوادث تستحق الإشارة إليها لأنها لعبت الدور المهم في تطبيق السلوك التنظيمي وتطويره، هي تشكيل وحدات الأفراد، وولادة علم النفس الصناعي، وظهور نقابات العمل. (8-Robbins,1999:A8)

- ميلاد وحدات الأفراد

استجابة لنمو النقابات والاتحادات في بداية القرن العشرين فان القليل من المنظمات ابتكرت منصب سكرتير الرفاهية الذي يساعد العاملين باقتراح التحسينات في ظروف العمل، السكن والرعاية الصحية والتعليمية والاستجمام. وقد عمل هذا السكرتير الذي يطلق عليه مدير الموارد البشرية الآن كوسيط بين المنظمة وعامليها. وهناك منظمات أخرى آنذاك قد أسست قسم العمل الذي أصبح مسؤولاً عن إدارة الأجور التظلمات، التشغيل والاستخدام، ظروف العمل الصحية، الاحتفاظ بالسجلات وتطوير العاملين.

- ظهور علم النفس الصناعي

ابتكر (Hugo Munsterberg) حقل علم النفس الصناعي بنشر كتابه علم النفس والكفاءة الصناعية عام (1913)، وناقش فيه الدراسة العلمية للسلوك الإنساني لتحديد الأنماط العامة وتفسير الاختلافات الفردية. ولقد أوجد العلاقة الوطيدة بين الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي إذ يسعى كل منهما إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال تحليل العمل والدمج الأفضل للمهارات والقدرات الفردية مع متطلبات الأعمال المختلفة. واقترح هذا العالم استخدام الاختبارات النفسية لتحسين اختبار العاملين ودور التعليم في تحسين أساليب التدريب، ودراسة

السلوك الإنساني من اجل فهم الطبرق الأكثير فاعلية لمدفع العباملين وتحفيزهم للعمل .

- تأسيس الثقابات والأتحادات

بعد تدهور المسوق المالية عام 1929 دخلت معظم الاقتصاديات ومنها الاقتصاد الأمريكي في الكساد العظيم. وللتخلص من آثار الكساد على الموارد البشرية الأمريكية فقد أيد الرئيس الأمريكي روزفلت قانون وكنر اللذي شرع عام 1935 وبموجبه اعترف بالنقابات على أنها تمثل العاملين وهي مخولة وقادرة على التعامل مع أصحاب العمل لصالح أعضائها. واستجابة لهذا التشريع أصبح المدراء في الصناعة أكثر انفتاحاً لإيجاد الطرق الجديدة لتوجيه أعمالهم وتحسين ظروف العمل والسعي وراء علاقات أحسن مع الأفراد العاملين .

أن جوهر المرحلة السلوكية هي حركة العلاقات الإنسانية التي اعتقدت ان العنصر الرئيسي للإنتاجية الأعلى في المنظمات هو زيادة رضا العاملين. ولقد أدى بعض العلماء أدوارا رئيسية في نقل رسالة العلاقات الإنسانية وهم التون مايو وزملاته، كيرت لفين، ديل كارنيجي، أبراهام ماسلو و دوكلاص مكريكر.

(Elton Mayo et al.,) الثون مايو و روئلسبيركر ودكسون -1

وهم الذين قادوا الدراسات في مصانع هوثورن الأمريكية التي كانت لها أهمية كبيرة دون أدنى شك في حركة العلاقات الإنسانية التي نفذوها عام (1927)، واستمرت حتى عام (1932)، وشملت تجارب عديدة منها، إعادة تصميم الأعمال والتغيرات التي تحدث على طول يوم العمل وخطط الأجور الفردية إزاء الجماعية. ومن بين ابرز الاستئتاجسات التي توصلوا إليها هي أن المعايير الاجتماعية كانت إحدى ابرز العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك العمل الفردي. فعلى الرغم من الانتقادات التي تعرضت لها هذه الدراسات الا أنها حفزت الاهتمام بالعوامل الإنسانية في يئة العمل. (Mayo:1945)

2- ديل كارنيجي (Dale Carnegie)

لقد نشر كتابه المعروف كيف نكسب الأصدقاء ونـوَثر في الآخـرين خـلال منتصف الثلاثينيات وقرأه الملايين من الناس ومن الآلاف من المدراء. وكان مغزى كارنجي الرئيسي هو أن الطريق للنجاح يتم من خـلال كسب تعـاون الآخـرين، وقد نصح قراء كتابه في الآتي : (Robbins,1999;A10)

- أ- جعل الآخرين يشعرون بأنهم مهمين من خلال التقييم المخلص لجهودهم.
 - ب- السعي وراء تكوين الانطباع الجيد .
- ت- الفوز بالناس من خلال التفكير بالسماح لها في القيام بالحديث، وان يكونـوا
 متماطفين ولا يقولوا للفرد أنت مخطئ .
- ث- تحليل الناس من خلال مدح صفاتهم الجيدة ومنح فرصة للمخطئ للاعتذار.

3- كيرت ليفين (Kurt Levin)

وهو أحد رواد علم النفس التنظيمي في أواخر الثلاثينيات الـذي طور دراسة ديناميكيات الجماعة (Group Dynamics) ولخص المبادئ السي يقوم عليها هـذا المتغير ومن بينها ان للجماعات شخصية عددة شأنها شان شخصية الفرد لها قيمها ومعاييرها ومعتقداتها ودوافعها وأهدافها، والتي تتكون عن طريق التفاعل والفهم الجماعي المتزايد بين أفرادها. لقد كان ليفين بحق المنبه الرئيسي لدراسة الجماعات ككائنات ونظم حية ضمن دراسات علم الاجتماع وعلم السلوك التنظيمي. (Rush, 1969:7)

4- أبراهام ماسلو (Abraham Maslow)

وهو عالم نفس أمريكي مشهور بنظرته للتحفيز باعتباره عملية داخلية ترتبط محاجات الإنسان الخمسة حسب أهميتها المادية، الأمان، الاجتماعية، الاحترام،

وتحقيق الذات. ومن وجهة نظره أكد ان كل مرحلة في التسلسل الهرمي يجب ان تشبع قبل تنشيط الحاجات التي تليها. ورأي كذلك أن تحقيق الذات هو تحقيق القوة الكامنة للفرد، وهو قمة الوجود الإنساني. (Maslow,1970)

5- درکلاس مکریکر (Douglas McGregor)

هو عالم إدارة معروف على نطاق واسع وذلك بابتكاره نظريتي (X وY) لتحديد وتحليل سلوك وخصائص المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الإنسانية. وتقوم كل من النظريتين على مجموعة من الافتراضات عن الفرد ودوافعه وسلوك القيادة تجاهه. وباختصار ان نظرية (X) تعتمد على وجهة النظر السلبية للناس وتفترض لديهم طموح قليل ولا يجبون العمل ويتجنبون المسؤولية ويقاومون التوجيه الدقيق للعمل.

ومن جانب أخر اعتمدت نظرية (Y) على وجهة النظر الإيجابية حول الناس وتفترض انه بإمكانهم ممارسة السيطرة الذاتية وقبول المسؤولية واعتبار العمل أمر طبيعي شأنه شأن الراحة واللعب. وأعتقد مكريكر أن افتراضات نظرية (Y) تطابق بصورة أفضل الطبيعة الحقيقية للعاملين وعلى المدراء إطلاق عنان طاقتهم الإبداعية والإنتاجية الكامنة. (McGregor, 1960)

سابعا: بعض نظريات السلوك التنظيمي المؤثرة في إبداعات الأعمال

هنالك مجموعة من المنظرين السلوكيين الـذين اعتمـدوا المنهجيـة العلميـة في دراسة السـلوك التنظيمي، ونلخص في أدناه إسهامات القليل مـنهم لوجـود نكهـة خاصة في أعمالهم .

1- جاكرب مورينو (Jacob Moreno)

ابتكر هذا الباحث طريقة تحليلية تسمى بالقياس الاجتماعي لدراسة التفاعلات الاجتماعية، وقدم تساؤلات إلى الأفراد عن الناس اللذين يجبونهم أولا يجبونهم

أو الذين يرغبون العمل معهم أو لا يرغبون. ومن البيانات التي جمعها عبر مقابلات منظمة عديدة آجراها لهذا الغرض حدد نماذج التجاذب والتنافر واللامبالاة بين أعضاء الجماعة. وصار استخدام تحليل القياس الاجتماعي في المنظمات لابتكار فرق العمل المتماسكة جداً وغير المتماسكة على الإطلاق. (Robbins, 1999: A11)

(David McClelland) - ديفيد مكليلاند

اختبر هذا العالم قوة دافع الإنجاز الفردي من خلال الطلب من الأفراد بعد تفحصهم لمجموعة معينة من الصور الخامضة نوعاً ما، وكتابة قصة أو تعليق قسير حول كل صورة. ووجد انه بالاعتماد على هذه الاختبارات الاسقاطية يمكن تمييز الأفراد المفعمين بالحاجة العالية للإنجاز (Heliricgel &Slocum,1997:752) وقد أدى بحثه هذا في مساعدة المنظمات على مطابقة الأفراد مع الأعمال بمصورة افضل، وفي إعادة تصميم الأعمال للذين ينجزون أعمالهم بصورة دقيقة من اجل تعظيم قوتهم الدافعة.

3- فريد فيدلر (Fred Fiedler) -3

عمل فيدار على الأوجه الحالبة للقيادة ومحاولته تطوير النظرية الساملة حول السلوك القيادي. وقد ساد نموذجه الشرطي في منتصف الستينيات إلى أواخر السبعينيات وانطلق من افتراض أساسي أنه من الصعوبة تغير الأنماط القيادية للمدراء التي تساعدهم على النجاح في أعماهم. وهناك نوعان من السلوك القيادي عند فيدلر :الأول القائد المهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية، والثاني: القائد المهتم بالإنتاج أو الهيكل أو المهمات (Fiedler,1977:7). ولقد اختبر نموذج فيدلر الذي استخدم مقياس الاستبانة من قبل باحثين كثيرين واثبت صحته، وكان لنموذجه هذا تأثير أساسي على التفكير الجاري في البحث حول النمط القيادي

الذي يتأثر بعوامل هي علاقة القائد بالمرؤوسين وهيكلة المهمات وقوة المنصب للمدير القائد.

4- فريدريك مرزبيرك (Fredrick Herzberg)

يعد 'هرزبيرك' أحد ابرز المساهمين الأوائل في تطوير المفهوم العملي للأثراء الوظيفي، إذ توصل بدراسة التي أجراها مع موسنر (Mausner) وسنيدرمان (Snydman) على بضعة مئات من المحاسبين والمهندسين في أواخر الخمسينات إلى حقيقة مفادها أن الأفراد يكونوا سعداء في عملهم عند اهتمام أداره المنظمة بالعوامل الدافعة بإعطائهم مسؤوليات وظيفية مهمة، ومنحهم استقلالية في صنع القرارات، والسيطرة على الموارد وتقدير الجهود المتمبزة وتوفير فرص النمو الشخصي، والتقدم والإنجاز في الوظيفة (1959 ... (Herzberg et al., 1959). واستناداً إلى ما أثبته هرزبيرك فإذا كان المدراء يرغبون في دفع إفرادهم فان عليهم إعادة تصميم الأعمال ثانية للسماح لهم بأداء المهمات المتنوعة والكثيرة بهدف تحسين نوعية حياة العمل.

Richard Hackman & Greg Oldham) ريتشارد هاكمان و كريج أولدهام

لقد رحب بحماس لاستنتاجات "هيرزبيرك"، إلا أن المنهجية المستخدمة (رواية قصة حول الأحداث السارة و غير السارة) للتوصل إلى تلك النتائج لاقت أقبل ترحيباً. وان عمسل هذين البساحثين في السسبعينيات هو الذي وقر تفسيراً لكيفية تفاعل خصائص الوظيفة والحالات المميزة للفرد مع الرضا والدافعية وإنتاجية العمل (Steers & Porter ,1983:497). ولقد وضع هذا النموذج بشكل عيز بقصد استخدامه في التخطيط للتغيرات وتنفيذها عند تصميم الوظائف (العنزي :1997). ويتضح من الدراسة ان هناك خسة أبعاد جوهرية للوظيفة تؤدي إلى خلق ثلاث حالات نفسية حاسمة لدى الفرد، وهذه بدورها تؤدي إلى أحداث أربع من المخرجات الشخصية ونتائج العمل، كما أوجد هاكمان

و أولدهام أن الأعمال التي تسجل معدل إحصائي عالى على هذه الأبعاد الجوهرية للنوطيفة تقدود إلى رضا عالي بسين الأفراد ذوي الحاجبات القويسة للنمسو. (Hackman & Oldham, 1980)

ثامنا: تطور نظرية الإبداع الاداري في الفكر التنظيمي

يشكل الإبداع أهم رهانات المستقبل، ويعد موردا استراتيجيا وصاملا عميزا في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. كما يدعم الإبداع قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، ولكونه يعد من أرقى أشكال النشاط والفعل الإنساني، فقد أصبح منذ خسينات القرن العشرين معضلة مهمة في البحث العلمي للعديد من الدول والمنظمات العالمية، انطلاقا من كون الضرورة قد دعت إلى أبراز دور الطاقة المفكرة الخلاقة، وبالتالي ازداد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الابتكاري والإبداعي.

وسيتم لاحقا دراسة وتحليل نشأة وتطور نظرية الإبداع في الفكر الإداري والسلوكي، وعلى النحو الآتي:

1- تزايد الاهتمام بالإبداع في نهاية الأربعينيات وبداية الخمسينيات من القرن العشرين، فلقد ألح (Ludngton) بالقول من أن بداية الاهتمام بالإبداع في إدارة الأعمال تعود إلى المؤتمر المنعقد في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1958)، حيث نوقش فيه الإبداع وتأثيره في إدارة الأعمال بالمنظمات. وفي نفس العام ظهرت نظرية الإبداع الأولى التي قدمها (& March المعامن العام طهرت نظرية الإبداع الأولى التي قدمها (& Simon: 1958) من خلال تفسير معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، بمعرفة الفجوة بين ما تقوم به، وما ينبغي أن تقوم به، وتبحث في خلق بدائل. كما أكدا أن عملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي: فجوة أداء، وعدم ارتباح، وعث ووعي، وخلق بدائل، ثم إبداع. وعادة ما تعزى فجوة الأداء إلى

- عوامل خارجية، مثل التغير في الطلب، أو داخلية مشل وجود الـصراعات والخفاض الإنتاجية.
- جاءت نظرية (Burns & Stalker) في عام (1961) وهما يعدان أول من أكدا أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، وأن الأكثر ملائمة منها، هي تلك التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات، وذلك عبر غطين أو شكلين من الهياكل الأول هو النمط الآلي الذي يلائم بيشة العمل المستقرة، والنمط العضوي الذي يلائم البيشات سريعة المتغير. وفي المنمط العضوي يقوم الأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلا عن تسهيل عملية تجميع المعلومات ومعالجتها، وبالتالي خلق صورة مناسبة للإبداع تصب في صالح المنظمة.
- 5- قدم (Wilson) في عام (1966) نظريته التي أوضح فيها أن عملية الإبداع ثمر في ثلاث مراحل يصب هدفها في إدخال تغيرات أساسية في المنظمة وهي، إدراك وفهم الحاجة للتغيير، اقتراح نوعية وكمية التغيير، ثم تبني التغيير وتطبيقه. وقد افترضت هذه النظرية أن نسبة الإبداع في المراحل الثلاث تتباين بسبب عوامل عدة من بينها: التعقيد في المهمات الرسمية, وتنوع أنظمة الإدارة والقيادة. فكلما ازداد عدد المهمات المختلفة في العمل، كلما ازدادت المهمات غير الرتيبة، عما يسهل إدراك الإبداع وفهمه من قبل جماعات العمل، وعدم ظهـور تعـارض في الأفكـار. وتلعب الحوافز دورا ايجابيا في توليد الاقتراحات، وزيادة إسهامات أغلب أعضاء المنظمة في الإبداع (الـصرايرة, 2003).
- 4- جاءت دراسة (Lawrence & Lorsch) في عام (1967) التي أكدت علمى طبيعة هبكل العلاقة البينية- التكاملية بين الأفسام، ووجدا إن لها تأثيرا مهما في قدرة المنظمة على إنتاج منتجات جديدة، وذلك استنادا إلى تفسير المعيارية

- عن كيفية تحقيق النتيجة العملية أكثر من التوجه نحو الجوائب النظرية. (المعموري , 2004: 31)
- ظهرت للوجود نظرية حصاد القمح (Harvey of Mill)، وتحديدا في عام (1970)، والتي استفاد أصحابها من أفكار كبل من (March & Simon)؛ (Burns & Stalker)، وانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خبلال مبدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، والتي تعرف بـ (القيضية و المعالجات). وقد وصفوا طبيعة المشكلات التي تواجهها المنظمات، وأتواع المعالجات التي تطبقها من خلال: (الصرايرة, 2003 :204)
- إدراك وفهم القضية أو المشكلة عن طريق ما تحتاجه من تصرف في مجابهتها
 (أى كيفية استجابة المنظمة).
 - البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة.
 - اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل)،
- إعادة التحديد بمعنى استلام معلومات ذات تغذيبة عكسية حول الحل الأنسب.
- سعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات جرى
 التصدى لها سابقا (الخبرات السابقة) .
- السعي لاستحضار الحلول الإبداعية التي لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية، أو غير العادية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

 ومجالات الرسمية في الاتصالات. فكلما زادت مثل هذه النضغوط، تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها.

- تعد نظرية (Huge & Aiken) التي جاءت في عام (1970) من أكثر النظريات شمولية، حيث تناولت المراحل المختلفة في عملية الإبداع، فنضلا عن العوامل المؤثر فيه. ولقد فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة، وتوجد عوامل كثيرة تـوثر فيه من بينها زيادة التخصيصات المهنية وتنوعها، المركزية واللامركزية، الرسمية واللارسمية، الإنتاجية، الكفاءة والرضا الوظيفي. وقد حددت مراحل الإبداع بما يأتي:
 - مرحلة تقييم النظام، ومدى تحقيقه ألاهدافه .
 - مرحلة الإعداد في الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
 - مرحلة التطبيق بالبدء في إتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة اتجاهله.
- مرحلة البرمجة وهيكلة السلوكيات والمعتقدات التنظيمية التي تنسجم مع حالة الإبداء.
- 7- توجهت نظرية (Zaltaman) وزملائه في عام (1973) إلى الإبداع بوصفه عملية متكونة من مرحلتين هما : مرحلة البدء، ومرحلة التطبيق، ويقع داخلهما خطوات جزئية تتناول فكرة أو بمارسة جديدة لوحدة التبني أو الشروع بالإبداع. والإبداع بمثل بمنظورهم عملية جماعية وليست فردية معتمدين بذلك على نظرية (Huge & Aiken)، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية، وأضافوا متغيرات أخرى مثل: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع. والمراحل التي وصفوها في نظريتهم كما أسلفنا هما اثنتان: الأولى هي مرحلة البدء، وتتكون من الوعي المعرفي بالمشكلة،

- والتعرف على حالة الصراع الموجودة، ثم اتخاذ القرار المحدد حولها. وأما مرحلة التطبيق، فهي تتكون من جزأين الأولى تتناول النطبيق التجريبي، والثانية التطبيق النهائي. (الصرايرة , 2003:204–205)
- 8- لقد أشارت (Currie, 1999:647) إلى إدارة الجودة الشاملة التي ركزت على الجودة وتحسين المنتج المستمر والتجهيز في وقعت الطلب (Just In Time). وأكدت الاهتمام بنوعية الإنتاج، التحسين المستمر، والإبداع، تخفيض الكلف المعتمدة على النشاط، وإعادة هندسة عمليات الإعمال التي ركزت على الأثمنة وضغوطات المنافسة. فلقد أكدت هذه النظرية على الكيفية التي تبتكر فيها المنظمات منتجاتها الإبداعية.
- 9- جاءت نظرية التركيز على إبداع العملية (Process Innovation) لرائدها الأول (Davenport) في عام (1994)، والتي ركزت على العملية وتحسينها، ثم تكاملت هذه بعد ذلك مع عمليات التعلم التنظيمي وصناع المعرفة في المنظمة (المعموري , 2004:31).
- -10 رأى (Knight & Mc Cabe,1998:169) إن الإبداع التنظيمي، وان كان يتناول حلقات الجودة في الثمانينيات من القرن العشرين، ألا أنه تناقض مع برامج تكثيف الموارد حول إعادة هندسة العمليات، وإدارة الجودة الشاملة في التسعينيات منه. ولقد حدث فيما بعد تطورا كبيرا في الإبداع من خلال مبادرة شركة تويوتا التي أطلقت عليها التحميل الأمامي (Front Loading) اذ كان هدفها تعجيل دورة حياة المنتج.
- 11- جاءت بعد ذلك عند منتصف التسعينيات مبادرة أخرى، أطلق عليها تصميم ثلاثي الأبعاد بمساعدة الحاسوب (-Aided Design)، والتي ساعدت في حل المشكلات المبكرة، ثم تبعتها مرحلة

- أخرى، هي استعمال الشركة الهندسية بمساعدة الحاسوب لتحديد المشكلات الوظيفية في عملية التطوير مبكرا (Thomke,2001:73).
- 12- أما (Drucker: 2001) فقد تناول الإبداع في نظريته بوصفها الطريقة التي يعتمدها رجل الأعمال أو المنظم لخلق مصادر جديدة للثروة، أو دعم الموارد ذات القدرات العالية لخلق الثروة مستقبلا، وصولا لتطوير العلاقة بين رجل الأعمال هذا، والإبداع والميزة التنافسية في بيئة التنافسية الديناميكية (Hitt,et.al.,2001:524). فالإبداع هنا سيكون قفزة من فوق المألوف نحو أرض جديدة، وأقل جديد للحقيقة غير العادية.

تاسعا: استئتاجات لإبداعات الأعمال

- 1- يشمل الرضع الحالي لعلم السلوك التنظيمي كل الأفكار والمنظورات التي قدمت قبل بضعة مئات من السنين الماضية. ونعتقد أن مضاهيم عصر معين لا يمكن أن تحل محل مرحلة أخرى، بل تصويرها بوصفها جاءت امتداداً وتعديلاً للأفكار التي سبقتها. فمثلاً يمكن تطبيق مبادئ فردريك تابلور التي ظهرت في بداية القرن العشرين في عالم المنظمات المعاصرة وبنتائج مؤثرة. وقد يمكن تطبيق هذه المبادئ في منظمة ما، ولا يمكن تطبيقها في منظمات أخرى.
- 2- ينبغي دراسة السلوك التنظيمي وتطبيقه في الوقت الحاضر في ضوء المنظور الموقفي، إذ ليس كل ما نتعلمه يمكن تطبيقه ببساطة على كل المنظمات أو الوظائف أو العاملين. والمنظور الموقفي يتفق في السلوك التنظيمي، على انه لا توجد طريقة مثلى لإدارة الأفراد والجماعات في المنظمات، كما لا توجد مجموعة معينة من المبادئ العلمية التي يمكن تطبيقها بصورة كلية وفي كل الظروف والمواقف.

- 3- يمكن اعتبار المنظور الموقفي بأنه منطقي في دراسة السلوك التنظيمي بحصورة بديهية، فلماذا ؟ لأن المنظمات تختلف بحصورة واضحة من حيث الحجم والأهداف والثقافة والعمليات واللاتأكد البيئي، وعلى لحو عائل يختلف العاملين في القيم والاتجاهات والحاجات والخبرات، ولذلك سيكون من غير المكن إطلاقا أيجاد تلك المبادئ التي تطبق بصورة شاملة والتي تطبق في كل المنظمات.
- 4- أن الموضوعات التي شاعت دراستها في الخمسينيات من القرن العشرين، هي نظريات الدافعية، القيادة، الرضا، تصميم العمل، ولكن في الستينيات والسبعينيات منه، تم تطوير نظريات جديدة شددت على توكيد بعض الافتراضات السابقة، وأخرى قد عدلت من تلك النظريات السابقة، وجاءت أخرى لتحدد متغيرات موقفية ملائمة أخرى. والباحثون في محاولاتهم هذه، قد حددوا المتغيرات المناسبة، وأياً منها ملائمة لفهم الظواهر السلوكية المختلفة، وهذا يعكس بالأساس نضج السلوك التنظيمي بوصفه حقلاً علمياً مبدعا يمكن أن ينقل المنظمات المراعية لأصوله ومبادئه إلى عالم الأعمال البهي والمربح والصاخب بصولاته وجولاته الراقية والمؤثرة في بماء مجتمعات الرفاهية.

مصادر الفصل الأول

- 1- العنزي، سعد، في معنى السلوك التنظيمي ونسأته وتطوره التاريخي، عجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، العدد 33، لعام 2004.
- 2- العنزي، سعد، اختبار نموذج هاكمان و أولدهام في الاغناء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد، العدد 23، السنة 1997.
- 3- الصرايرة, اكثم (2003) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات ، مؤته، الجلد (18) , العدد (4).
- 4- المعموري, علية (2004) "اثر المناخ التنظيمي في عملية الإبداع دراسة تحليلية في الكليات الأهلية ببغداد ، رسالة ماجستير بادارة الاعمال غير منشورة، تحت أشراف الاستاذ الدكتور سعد العنزي, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد
- 5- Babbage, Charles, On the Economy of Machinery and Manufactures, (London, Charles knight, 1832).
- 6- Barnard, Chester I., <u>The functions of Executive</u> (Cambridge, Mass, 1938).
- 7- Chandan, J.S., <u>Organizational Behavior</u>, (New Delhi: Vikas Publishing House, 1995).
- 8- Cummings, L.L., Toward Organizational Behavior, <u>Academy of Management Review</u>, January 1978.
- 9- Drucker, P. (1998) " Post-Capitalist society ", Butter Worth-Heinemann, Oxford.

- 10- Fayol, H., General and Industrial Management (London: Pitman and Sons, 1949).
- 11- Fiedler, F.E., The Leadership Game, <u>Organizational Dynamic</u>, Winter 1972, No.4.
- 12- Follet, M.P. "<u>Dynamic Administration</u>," In H Metcalf and L.F. Urwick (eds.), <u>Dynamic Administration</u>: The collected Papers of Mary Parker Follet (New York: Harper & Business, 1942).
- 13- Hackman, J.R and Oldham, G.R., Work Redesign (Reading, Mass: Addison-Wesley, 1980).
- 14- Hatch Mary Jo, <u>Organizational Theory</u> (London: Oxford university press, 1997).
- 15- Hellriegel D., and Slocum, J.W,JR., <u>Management</u> (New Jersey, Addison Wesley, 1997).
- 16- Herzberg, F., et al., <u>The Motivation to Work</u>, (New York: Wiley, 1959).
- 17- Hitt, M.; Ireland, R. & Hoskisson, R. (2001) "<u>Strategic Management & Competitiveness & Globalization</u>", South-Western College Publishing, Ohio.
- 18- Jay Antony, <u>Management & Machiavelli: An Inquiry in to the Politics of Corporate Life</u> (New York: Holt Rinehart and Winston, 1967).
- 19- Luthans, F., <u>Organizational Behavior</u>, (Singapore, McGraw-Hill, 1988).
- 20- Mayo, E., <u>The social Problems of an Industrial Civilization</u> (Boston: Harvard University, Graduate school of Business, 1945).
- 21- McGregor, D.M, <u>The Human Side of Enterprise</u> (New York, McGraw-Hill, 1960).
- 22- McCurry R.N., Power and The Ambitions Executive, <u>Harvard Business Review</u>, Nov-Dec,1973.

- 23- Moorhead, G. & Griffin, R.W., <u>Organizational Behavior</u>, (Boston, Houghton Mifflin, 1995).
- 24- Robbins, S.P., <u>Organizational Behavior</u>, (New York, West Publishing, 1999).
- 25- Robbins, S. (1998) "Organizational Behavior: Concepts Controversies, Applications", 8th Edition, N. J.: Prentice Hall Inc.
- 26- Rush, H.M.F., <u>Behavioral Science</u>: Concepts and Management Application (New York: National Industrial Conference, 1969).
- 27- Taylor, F.W., <u>Scientific Management</u> (New York: Harper & Row, 1947).
- 28- Thomk, S " Enlightened Experimentation The New Imperative For Innovation ", <u>Harvard Business Review</u>, February. (2001)
- 29- Umstot, D.D., <u>Understanding Organizational Behavior</u>, (New York: West Publishing 1984).
- 30- Vecchio, R.P., <u>Organizational Behavior</u>, (Fort Worth: The Dryden press, 1995).
- 31- Weber, M., <u>Theory of Social and Economic Organization</u>, tran. By A.M. Henderson and T. Parsons (New York: Free press, 1947).
- 32- Zaltman G.; Duncan, R. & Holbeck, J. (1973) " Innovation & Organizations ", N.y., John Willy.

الفصل الثاني الحمض النووي للمبدعين في الأعمال



الفصل الثاني الحمض النووي للمبدعين في الأعمال

تمهيد

نشرت الـ (Harvard Business Review) مقالا مميزا عنوانه (The Innovator's في ديسمبر المباحثين "J.H. Dyer, H.B. Gregersen, & C.M. Christensen" في ديسمبر (2009)، وملخصه وجود خسة مهارات ابتكارية تفصل المبدعين الحقيقيين القليلين عن الآخرين الكثيرين. ومنقوم بدورنا بقراءة مترجمة، ومراجعة وتحليل لهذا المقال، مع إجراء إضافات في بعض الأماكن عند ظهور الأهمية والضرورة. ففي ملاحظة مطوكيات العديد من المدراء التنفيذيين للشركات الكبرى في الغرب، وخصوصا ملوكيات العديد من المدراء التنفيذيين للشركات الكبرى في الغرب، وخصوصا المبدعين منهم، يكشف عن الكثير من المميزات والسمات مخصوص تفكيرهم الجلاق. ويرى المهتمون أن هنالك خسة مهارات ابتكارية تميز معظم أرباب منظمات الأعمال المبدعين عن الآخرين من غير المبدعين أو الأفراد العاديون. والتساؤل الذي يطرح هنا هل أن المبدعين يكسرون حاجز الوضع الراهن والتفكير في إمكانيات وقدرات مميزة أخرى.

يزداد القارئ من أطلاعه على هذا الفصل بالحصول على معرفة عالية في الجوانب الآتية:

- تحديد كم ونوع المهارات الابتكارية التي تفصل المبدعين الحقيقيين القليلين من رجال الأعمال عن الآخرين الكنثيرين، وكيفية إيجاد الأفراد المبدعين في منظمات الأعمال، ومبل جعلهم أكثر إبداعا.
- ما الذي يجعل المبدعون من رجال الأعمال في المنظمات المرموقة مختلفين صن غيرهم، ليكونوا قادرين على الابتكار.
- التعرف على تجارب بعض رجال الأعمال المبدعين في تقديم المنتجات والخدمات المميزة.

- إعطاء الإجابة الوافية حول تساؤلات المبدعين، وملاحظاتهم، وتجاريهم، وعملهم الجماعي، ضمن شبكة اتصال مشتركة، بشكل أكثر من الآخرين العاديين.

أولا: كيف نجد الأقراد البدعين ؟ وكيف نجعهم أكثر إبداعا؟

يلاحظ من المشاهدات الكثيرة حول المبدعين في عالم الأعمال والمدراء التنفيذيين، بأن هناك تفاصيل سلوكية وتصرفات عملية صغيرة في أنشطة الزبائن والمجهزين، قد أفضت إلى ابتكار أساليب جديدة ومتطورة في عمل الأشياء. ومن خلال التجربة محاول المبدعون من دون كليل ومليل تبني الخبرات الجديدة، واستكشاف العالم الذي حولهم. وفي العمل الشبكي الفرقي الذي نبراه يبزداد في المياكل التنظيمية الحالية للمنظمات، يلاحظ كثيرة الأفراد ذوو الخبرات المتنوعة الذين تحصل المنظمات من خلالهم على وجهات نظر غتلفة جوهرية، وترابط ذهني ثاقب وجدي.

تعد القدرة على الإبداع في المنظمات بمثابة الغذاء السحري لنجاح الأعمال، ولعل ما يؤسف عليه ان معظم الناس ما يزالوا يعرفون القليل عن ما يجعل الفرد في العمل أكثر إبداعا من الآخر .وربما لهذا السبب نقف موقف إجلال واحترام أسام تلك الرؤى العالية المستوى لرجال أعمال كثيرين أمثال (Steve Jobs) من (شركة أبل)، و(Jeff Bezos) من (شركة أمازون) الذين خرجوا بأفكار جديدة ومذهلة . ولو كان من المكن اكتشاف العمليات الداخلية لتلك العقول المبدعة، لحدث أن نستطيع تعلمه من كيفية حدوث الإبداع . وكما يقول كتاب هذا المقال أن البحث عن الإجابات، قد جاءت من دراساتهم التي دامت ستة سنوات، وتناولت استراتيجيات منظمات الأعمال الخلاقة، سيما تلك الشركات المبدعة.

أن واحدة من أهداف الباحثين في هذا الجال، هو وضع رجال الأعمال المبدعين تحت الأضواء، والنظر في متى، وكيف خرجوا بالأفكار التي بنيت، واعدت عليها

تلك الأعمال الجليلة التي قاموا بها لصالح المجتمعات. وفضلا عن ذلك، معرفة ماهية وطبيعة الاختلافات الموجودة بينهم، وبين الآخرين من رجال الأعمال والمدراء التنفيذيين في الشركات المماثلة. ويدورنا نقول ان شخصا ما يشتري امتياز "شركة ماكدونالد"، فيكون مستثمرا، ولكن إذا أسس شركة مثل أمازون، فهو مبدعا لأن ذلك تطلب مهارات غتلفة ومعارف عميزة وخبرات متراكمة.

لقد درس الباحثون عادات (25) من رجال الأعمال المبدعين، واجروا مسحا لأكثر من (3000) مدير تنفيذي أعلى، و (500) من الأفراد الذين عملوا مع شركات مبدعة أو اختراع، واكتشاف سلع جديدة .وقد فوجئ الباحثون بأنه في معظم الشركات لا يشعر المدراء التنفيذيين في المستويات العليا شخصيا بمسؤولية الخروج بإبداعات إستراتيجية خلاقة، وإنما يشعرون بمسؤولية تسهيل عملية الإبداع. وإزاء هذا التواضع المعرفي أن (%15) من كبار المدراء التنفيذيين في الشركات الغربية المبدعة الكبرى، لا يتبنون الأعمال الابتكارية، فهم يفعلون ذلك بأنفسهم، ولكن كيف يؤدوه .

في ضوء مراجعة البحث مجدد الباحثون خمسة مهارات ابتكارية تمييز المدراء
 التنفيذيين المبدعين، وهي:

- 1. الترابط (Association)
- 2. التساؤل (Questioning)
- 3. اللاحظة (Observing)
- 4. التجريب (Experimenting)
- 5. العمل الشبكي (Networking)

لقد وجد من خلال البحث ان رجال الأعمال الذين هم أيضا عدد منهم مدراء تنفيذيين يصرفون ما يزيد عن (50%) من الوقت على الأنشطة الابتكارية، قياسا بما يفعلونه المدراء التنفيذيين في أعلى الهرم التنظيمي، الذين وجد بـأنهم لا يملكـون سجلا حافلا للإبداع . وعليه، فأن وجود هـذه المهـارات سـوية تـشكل مـا يمكـن تسميته بالحمض النووي (DNA) للمبدع.

ثانيا: ما الذي يجعل البدعون مختلفين عن غيرهم ؟

عتلك رجال الأعمال المبدعين شيئا ما يدعى بالذكاء الابتكاري الذي يجعلهم قادرين على الإبداع، وهذا الذكاء يختلف عن الأشكال الأخرى التي جاء بهما هاورد كاردنر في نظريته عن الذكاء المتعدد. فالذكاء ألابتكاري هو أكثر من كونه مهارة معرفية للمقدرة العقلية الصحيحة. والمبدعون يشغلون كلا الجانبين الأيمن والأيسر من الدماغ عند تبنيهم المهارات الخمس لابتكار الأفكار الجديدة.

ان التفكير في هذه المهارات عند عملها بصورة مجتمعة، لحجد أنها مفيدة جدا إلى الحد الذي يمكن استعارة مصطلح الحمض النووي لينطبق عليها. فالترابط يعد العمود الفقري للحلقة الحلزونية في الحمض النووي؛ كما أن الأنماط الأربعة للتصرف والعمل، وهي: التساؤل، الملاحظة، التجريب، والعمل الشبكي، التي تلتف حول العمود الفقري، فهي التي تساعد في غرس رؤى جديدة.

وهذا يعني من جانب آخر، بأنه مثلما يكون الحمض النووي لكل شخص فريد، فأن كل فرد مبدع بالنتيجة يكون الحمض النووي له مميزا في توليد أفكار جديدة ومتطورة في العمل. لنعطي مثالا في هذا المجال: لتكن أتت احد توامين متشابهين ومتماثلين، ولهما نفس الدماغ والمواهب الطبيعية، وقد أعطي للاثنين أسبوعا واحدا لتقديم فكرة جديدة مبدعة في العمل، وخلال المدة المحددة خرج التوام الأول بأفكار عندما اعتكف لوحده في غرفته، وبالمقابل فأن التوام الثاني مثلا:

1- تحدث مع (10) أشخاص من بينهم مهندسين وموسيقيين وحرفيين، وبقى مع والله في البيت، وسأله حول المغامرات في المشاريع.

2- زار ثلاثة مبدعين ونظر إلى إبداعاتهم عندما يعملون.

- 3- عاين خسة منتجات جديدة في السوق.
- 4- شاهد نماذج أصلية معدة من قبل أشخاص آخرين.
- 5- تسأل مع ماذا لو حاولت إجراء ذلك ؟ ولماذا افعل هذا دون ذلك؟ وفي الأقسل عشرة مرات يسأل ومن خلال عمل شبكي وملاحظة وتجريب المشطة، فأكيد سوف يخرج هذا الشخص بالمزيد من الأفكار المبدعة، وسيختلف بالتأكيد عن شقيقه التوأم.

تشير الدراسات والبحوث حول التواتم المتماثلة عند الولادة إلى أن القدرة على التفكير المبدع يأتي الثلث منها وراثيا، والثلثين الآخرين يأتيان من خلال تعلم أو الفهم الأولي لمهارة معينة، ومن ثم ممارستها وتجريبها، وأخيرا الحصول على الثقة بالذات في القدرة على الإبداع . ورجال الأعمال في الدراسة الحالية قد اكتسبوا وعززوا مهارات الإبداع لديهم بالطريقة هذه . وفي أدناه سيتم التفصيل لتلك المهارات الابتكارية.

1- المهارة الابتكارية الأولى :الترابط

يمثل الترابط أو القدرة على الربط الناجح بين الأسئلة غير المترابطة أو القيضايا، أو الأفكار في مجالات معينة غتلفة احد أهم الأمور الحيوية للمبدع، وقد وصف رجل الأعمال المبدع (Frans Johansson) تلك الظاهرة بأنها" حالة تأثير تمازجية " مشيرا إلى الانفجار الإبداعي في مدينة (Florence) الايطالية، إذ جرى جلب عدد واسع من الأفراد من النحاتين والعلماء والشعراء والفلاسفة والرسامين والمهندسين المعماريين ليعملوا سوية ويشكل مترابط كمجموعة، ولقد تكونت أفكار جديدة من ممازجة ميادين العمل المختلفة، وحدثت نهضة صارت فيما بعد احد أعظم العصور المكتشفة في التاريخ.

ومن أجل استيعاب ترابط العمل، فمن المهم معرفة وفهم كيف يعمل الدماغ، فأنه لا يقوم بخزن المعلومات مثل القاموس، بحيث تجد كلمة " المسرح "مثلا تحت الحرف" م"، إذ بدلا من ذلك فأن الكلمة ترتبط مع عدد من التجارب والخبرات في حياتنا، وقد يكون بعضها منطقيا إلى حد ما، كما انه كلما تشعبت خبرتنا ومعرفتنا، كلما ازدادت حالات الترابط داخل العقل. والمدخلات الجديدة تخلق شرارات تحفز الترابط الجديد، وأن بعضا منها يؤدي إلى أفكار جديدة مثلما يرى (Steve Jobs) بأن الإبداعية هي القدرة على ربط الأشياء. وفي هذا الجال لدينا أمثلة كثيرة عن ذلك، حيث أن معظم الشركات المبدعة والخلاقة في العالم تزدهر وتنمو من خلال التأكيد على الترابط المتشعب والمنوع لمؤسسيها ومدرائها وموظفيها . وفي سبيل المثال أن (Pierre Omidyar) أطلق (eBay) في 1996 كشركة وموقة، بعد أن ربط ثلاثة نقاط غير مترابطة:

أ- اللوعة في خلق المزيد من الأسواق الكفوءة بعد خروجه من شركة (IPO)
 للانترنيت في منتصف عقد التسعينات من القرن العشرين.

ب-الرغبة لدى خطيبته بتأسيس مكان لتركيب الموزع (Pez) .

ت-عدم فاعلية إعلانات (ads) في تخصيص الفقرات أو المحاور

وعلى نحو مماثل فأن (Steve Jobs) هو الآخر كان قادرا على توليد الفكرة تلـو الآخرى، فقد أمضى حياته في ابتكار أشپاء جديدة وغير مترابطة، مثل فنـون الخـط والكتابة، وممارسات الحكم الهندية، والخوص في تفاصيل مرسيدس بينز الدقيقة.

إذن، يمكن التشبيه، بأن الترابط هو بمثابة عضلة عقلية بإمكانها أن تنمو بصورة أقوى باستخدام مهارات أخرى للابتكار. وعليه، فأن المبدعين عادة ما ينشغلون وينهمكون في مثل هذه السلوكيات ويطورون قدراتهم لخلق أفكار جديدة يمكن إعادة ربطها بأساليب جديدة. ويكون بالتالي بأنه كلما ازدادت محاولات الأفراد في الفهم والإدراك والخزن المعرفي للجديد، فيصبح من السهل على عقوفم بأن تكون

قادرة طبيعيا على طرح الأفكار وخزنها وإعادة تشكيل الترابط الـذهني مرات ومرات كلما تكررت وازدادت التجارب والخبرات.

2- المهارة الابتكارية الثانية: التساؤل

قبل أكثر من (50) عام مضت تقريبا وصف عالم الإدارة (Peter Drucker) قبوة الأسئلة المثيرة بقوله "ان العمل المهم والصعب، ليس في إيجاد الأجوبة الصحيحة فحسب، بل في طرح أو صياغة السؤال الصحيح ." فالمبدعون دائما يطرحون الأسئلة التي تتحدى الحكمه المألوفة، أو كما يقول مدير مجموعة شركة (Tata) السيد " (Ratan Tata) عليك ان تسأل السؤال الذي لا يمكن سؤاله. وان معظم رجال الأعمال المبدعين الذين وقعوا في البحث يتذكرون الأسئلة المحددة التي طرحوها في الأوقات التي جاءهم فيه الإلهام في الخوض بمغامرة جريشة وجديدة .فهذا السيد الأوقات التي جاءهم فيه الإلهام في الخوض بمغامرة جريشة وجديدة .فهذا السيد الأوقات التي جاءهم فيه الإلهام في الخوض بمغامرة جريشة وجديدة .فهذا السيد الأوقات التي جاءهم فيه الإلهام في الخوض بمغامرة جريشة وجديدة .فهذا السيد الأوقات التي بالمام في الحوض بمغامرة الحاسوب (Dell) قد أتت من الأله عن سعر بيع الحاسوب مخمسة أضعاف كلفة أجزائه، أي أن (600) دولار قيمة الأجزاء تباع بـ (3000) دولار.

ومن اجل طرح أسئلة فاعلة فان رجال الأعمال المبدعين يطرحون التساؤلات الآتية: لماذا؟ ولماذا لا؟ وماذا لو؟ ومعظم المدراء بدورهم يركزون على فهم كيفية إجراء العمليات الحالية بشكل أفضل، وتحسين الوضع الحالي، وعمل القليل الأفضل من حيث مثلا "كيف يمكننا تحسين سلم المبيعات في تايوان؟ والمبدعون من رجال الأعمال من جانب آخر يكونون بشكل عتمل أكثر في خلق افتراضات تحدي اكبر " مثلا: إذا قللنا الحجم أو الوزن إلى النصف، كيف ان هذا التغيير يـؤثر في التغيير الحتمل لعرضه في السوق؟

أ- الحيال المضاد: يقول (Roger Martin) في كتابه " العقل المعاكس "بأن المفكرين المبدعون لديهم القدرة بالإمساك بفكرتين متضادتين ذات أبعاد في عقولهم، ومن دون إقرار أي من البديلين هو الأصوب فأنهم قادرون على

تقديم أشكال متفوقة لأي من الفكرتين المتضادتين .ولذلك فأن رجال الأعمال المبدعين يجبون اللعب مع الشيطان، بحيث هم يقولون أنهم تعلموا دائما بأن لا يتفقون مع ما يقال لهم، ويتخذون الموقف المضاد أو المعاكس ويجردون ذلك فيما بعد .وبمعنى آخر أنهم يسألون أنفسهم والآخرين من أجل الحصول على بديل مختلف تماما مع يفكر به الغير، وبما يؤدي إلى رؤية فذة حقا.

ب- احتواء القيود: تعد معظم افتراضاتنا قيودا على تفكيرنا، وخصوصا عندما غير للتعامل مع حدود العالم الذي من حولنا مثل تخصيص الموارد، ومقيدات التكنولوجيا. كما ان أسئلة كبيرة تفرض قيودا فاعلة على تفكيرنا، وتخدم ان تكون عاملا مساعدا للخروج من المآلوف. وإن واحدا من الإبداعات التسعة له (Google) هو قيد حب الابتكار، وللبدء في مناقشة خلاقة ومبدعة حول فرص النمو، فان احد التنفيذيين المبدعين في دراسة هذا البحث اخذ يتساءل " ماذا لو منعنا قانونيا من البيع إلى الزبائن الحاليين؟ وكيف نستطيع الحصول على الأموال في السنة القادمة ؟ وهذا بدوره يقود إلى اكتشاف أماليب يجب على الشركة ان تخلقها لخدمة الزبائن الجلد. "كما أن مديرا تنفيذيا أعلى طلب من المدراء تفحص الكلفة الزائدة من جراء القيود المفروضة بسؤاله "ماذا لو لم نستخدم هذا الفرد، وتنصيب هذه الماكينة، وتنفيذ هذه العملية، وشراء هذه الأعمال، أو أتباع هذه الإستراتيجية ؟ وهل نعمل نفس الشيء الذي نؤديه البوم؟

3- المهارة الابتكارية الثالثة: الملاحظة

يجعل الابتكار المدراء أن يقدموا الأفكار غير المالوفة في العمل، بهدف تعزيز الفهم نحو الظاهرة المالوفة أو الشائعة، سيما اتجاه سلوك الزياتن المحتملين. وفي ملاحظة الآخرين ورصدهم، فأنهم يفعلون مثل علماء وصف الإنسان والسلوك الاجتماعي، فمثلا أن مؤسس شركة (Scott Cook) ركز على فكرة لتسريع

البرامج الجاهزة المالية بعد إجرائه ملاحظة أساسية من ملاحظة إحباط زوجته عندما سعت بقوة للمحافظة على التمويل المستمر لهما من جراء العمل التجاري في الشركة.

غالبا ما تؤدي المفاجآت إلى أفكار جديدة في العمل، والتي تأتي من ملاحظة ومراقبة الآخرين أثناء عملهم، والتعايش مع حياتهم الاعتبادية. وكما يقول (Cook) أنك ترى شيئا وتسأل لماذا يفعلون ذلك؟ وهكذا بدأ في معالجة مشكلة زوجته بالتعامل مع دفتر الصكوك، وبالتالي الحصول على (50٪) من السوق لتمويل البرعجات في السنة الأولى.

يتطلع المبدعون بعناية وبشكل مقصود ودقيق إلى تفاصيل سلوكية صغيرة تتعلق بأنشطة الزبائن والجهزين والمشركات الأخرى من اجل الإمساك بزمام المبادرة حول الرؤى لتكوين أساليب جديدة لأداء العمل. فمثلا أن (Ratan Tata) قد كان يمتلك طموحا أدى إلى تطوير أرخص سيارة في العالم بملاحظته أصرة تتكون من أربعة أفراد محشورين في دراجة أ.

وبعد سنوات من تطوير المنتج طرحت مجموعة (Tata) في عام (2009) المتوذج (Nano) بـ (2500) دولار، وباستخدام طريقة إنتاج معدلة، وقد أشرت فعلا على سوق السيارات في الهند. فالملاحظون يحاولون بكل أنواع وأشكال التقنيات لمشاهدة أو رؤية العالم بصورة مختلفة. وهذا (Akio Toyoda) يحارس فلسفة تويوتا وهي أذهب إلى المكان وشاهد بنقسك، ومن هنا أدخلت الملاحظة المباشرة المتكررة في ثقافة تويوتا.

4- المهارة الابتكارية الرابعة: التجريب

عندما نفكر جليا في التجريب، نحن نفكر في العلماء ذوو البدلات البيضاء وكبار المخترعين أمثال (Thomas Edison). وكما هو الحال بالنسبة للعلماء، فأن رجال الأعمال المبدعين مجاولون وبفاعلية تجربة أفكار جديدة تخلق نماذج ذو دلالمة

ومعنى. وكما قال (Edison) أنا لم أفشل. ولقد وجدت ببساطة (10000) طريقة لم تعمل أبدا. فالعالم هو بمثابة مختبر كبير. وعلى خلاف الملاحظين الدين يراقبون العالم الكبير بمصورة مختلفة، فإن المختبريين يمشكلون الخبرات الفاعلة المتبادلة، ويحاولون تحفيز الاستجابات غير التقليدية لمشاهدة التصورات الناشئة في البيئة المحيطة.

ان رجال الأعمال المبدعين الذين جرى مقابلتهم، قد انشغلوا جميعا في نوع معين من التجارب الفاعلة سنواء أكانت فكرية، أو انشغالا في قنضايا جديدة. ولكونهم رجال أعمال لشركات مبدعة، فأنهم يجلبون من التجربة محاور لما يفعلونه لاحقا. وفي هذا الشأن يقول (Jeff Bezos) أنه إذا استطعنا أن لا نكون مركزيين في عملياتنا، نستطيع أداء الكثير من التجارب من دون كلفة كبيرة، وغصل على الكثير من الإبداع. كما أن (Scott Cook)، هو الآخر قد شدد على أهمية خلق ثقافة تعزز التجريب كمهارة ابتكارية، وبحيث يقول أن ثقافتنا تسمح بالكثير من الفشل، وتحصد الكثير من التعلم، وتفصل بين الإبداع والعمل الروتيني العادي يؤدى في الشركة.

ويعد الانهماك في الحياة العملية والعمل في بلدان عديدة هي ابرز حالات التجريب القوية لرجال الأعمال، وهنالك أمثلة كثيرة لأولشك الرجال الكبار في منظمات الأعمال اللذين عملوا في دول عديدة ارتفعت من خلالها تجاربهم وخبراتهم التي تحولت في تقديم منتجات وأعمال مبدعة كثيرة. كما لمدينا حالات كثيرة تؤكد ان هناك الكثير من المدراء الذين استفادوا من تجاربهم العالمية في دول مختلفة قبل ان يصبحوا مدراء تنفيذيين كبار لمنظمات أعمال عملاقة حققت نتائج مالية قوية، بالقياس مع تلك الشركات التي لم تمر بمثل هذه التجارب.

5- المهارة الابتكارية الخامسة: العمل الشبكي

أن تكريس الوقت والطاقة في إيجاد واختبار الأفكار ضمن شبكة عمل مكونة من الأفراد ذوي الخبرات المتنوعة، يمنح المبدعين تصورات ورؤى مختلفة وجذرية. فرجال الأعمال المبدعون بخرجون عن أسلوبهم في العمل، بحيث يقابلون الأفراد ذوو الأفكار والرؤى والمعارف المتنوعة، والى حد أنهم يبذلون جهدا كبيرا في الوصول إليهم حتى لو كانوا في جبال السند والهند، وذلك بهدف تعزيز مهنهم والحصول على كل ما هو يمنح عملهم القيمة المضافة. وفضلا عن هذا، فأنهم بحضرون مؤتمرات الفكر في مجال التكنولوجيا والصيانة والإدامة وتطوير الموارد البشرية. ولا مانع لهؤلاء المبدعين ان يحضروا مؤتمرات الفن والسياسة والجامعات والاستثمار والعلم والمعرفة والفكر وفي جميع أنحاء العالم للمجيء أو الحصول على الأفكار الجديدة أو تحديث الأفكار التي بحوزتهم .

يفكر المبدعون من رجال الأعمال بأن الرؤى المطلوبة لحل العديد من المشكلات ذات التحدي العالي التي تواجه شركاتهم تأتي من خارج القطاع الذي يعملون ضمنه، أو من أماكن العلم في الجامعات والمعاهد الأكاديمية. إذ ينبغي ان يكون هؤلاء أصدقاء وزملاء في شبكات عديدة من العالم بهدف تعزيز اختراعاتهم وتطوير معارفهم وتكنولوجياتهم في التصنيع للخدمة أو السلعة.

ثالثًا: الممارسة والتطبيق، وليس التنظير فقط

حينما ينشغل رجال الاعتمال بانشطتهم في مهارات الابتكار أنفة الذكر، سيصبحون معروفين أو حتى يكونوا مشهورين من خلالها، ويتكلم الآخرون عنهم حينما يتميزون بواحدة أو بعضها أو جيعها، فضلا عن أنه تزداد ثقتهم بهذه القدرات الإبداعية ويفتخرون بحمل لوائها. وفي هذا الصدد يقول (A.G. Lsfley) أن الإبداع يعد الوظيفة الأولى والرئيسة لكل قائد، بغض النظر عن موقعه في الخارطة التنظيمي للشركة. ومهما يكن فأنك لا ترى نقسك كمدير تنفيذي أعلى أو الفريق الذي يعمل معك مبدعين، إلا من خلال الممارسة والتطبيق وليس

بالكلام النظري غير الفعلي. وهذا التفكير الإبداعي لا يمكن ان يتطور أو يقسوى، إلا من الممارسة الفعلية.

أن أعظم مهارة للممارسة هي التساؤل لماذا نعم؟ ولماذا كلا؟ إذ يساعد هذا التساؤل في إحداث تغيير هائل في مهارات الابتكار الأخرى، فعليك بالتساؤل الذي يفرض ويزيل العوائق، والذي يساعد في رؤية المشكلة أو الفرصة من زوايا مختلفة. وعليه إذا أردت ان تكون مبدعا فعليك ان تنفق أو تسعرف (15) إلى (30) دقيقة يوميا لكتابة (10) أسئلة جديدة تتحدى الوضع الراهن في الشركة أو القطاع الصناعي، وإذا كان لديك سؤال وجيه، فأن الكل سيشترك في الإجابة عليه. وكما يقول (Michael Dell) قم بالتأشير على الأسئلة التي لا يستطيع أي شخص الإجابة عليها.

ولأجل تعزيز مهارة الملاحظة لديك فعليك مشاهدة كيف تكون الخبرة المطلوبة عن زبائن معينين يشترون سلعتك أو خدمتك في بيئتك الطبيعية. وعليك أيضا تقع المسؤولية لقضاء يوما كاملا في الملاحظة للأعمال أو الوظائف أو الأنشطة التي يريدها الزبون، والمحاولة على عدم الحكم على ما تبراه بالمباشير أو الظاهر فقيط أو البسيط منه . وكما يقول المثل ان تتظاهر ببساطة بأنك مجرد ذبابة على الحائط، مع إجراء المراقبة الحيادية قدر الإمكان. وهنا ينصح (Scott Cook) ملاحظي مع إجراء المراقبة الحيادية قدر الإمكان. وهنا ينصح (Artit) التساؤل عن ما هو الشيء المختلف عن توقعاتك؟ ثم خذ الصورة عن الحقيقة بالأرقام قدر ما تستطيع؟

رابعا: ما الذي يحفز المبدعون نحو التغيير والنجاح؟

لماذا يتساءل المبدعون، ويلحظون، ويجربون، ويعملون ضمن شبكة عمل مشتركة بشكل أكثر من المدراء التنفيذيين العاديين؟ وعندما جبرى تفحيص ذلك وجد أن ما يحفزهم على ذلك فكرتين أساسيتين هما:

- 1- الرغبة الجامحة لتغيير الوضع الراهن؛
- 2- تبنى المخاطرة بشكل منتظم لأجل إحداث التغيير.

ومن البحث المكثف وجد ان المبدعين لهم دوافعهم، فأن (Jeff Bezos) يريد صناعة التاريخ، وأن (Steve Jobs) يريد أن يشعل شمعة في العالم الواسع، وأن آخرين يريدون ان يجعلوا العالم أفضل مكان للحياة البشرية. فمثل هؤلاء المبدعون يسيرون بشكل واضح وشامل نحو تمييز المعرفة والمشاركة بها على قاعدة دع الواقع الراهن، وانتقل إلى واقع أفضل وأفضل ثم امثل، ويالحصول على تفضيل لبدائل أكثر وأكثر، ومع ضرورة تغيير المهام، وبما يجعل من السهل تبني المخاطرة حتى لوحدث أخطاء، وعلى طريقة ليس هناك حدود للعقل يقف عندها، مسوى تلك التي تقتنع بوجودها فقط، ثم أن العمل لا ينضمن النجاح، ولكن عدم العمل يضمن الفشل حتما.

وبالنسبة لمعظم رجال الأعمال المبدعون، فأن الأخطاء لا تبعث الخجل، بل أنهم يتوقعونها، وتعتبر من ضمن كلفة أداء العمل .وباختصار أن المبدعين يعتمدون على شجاعتهم في الإبداع والابتكار، وإن التمايز الكفء هو العمل بالضد من الوضع الحالي على طريقة قوى التناقض، والرغبة في المخاطرة لتحويل الأفكار إلى ممارسة قوية للعالم الذي يطلبها ويدفع لها ما تريد طالما تقدم لذة ومتعة للزبون المحتمل.

إذن، فلا بد من محاولة المبدع ان يقضي وقتا كافيا في تدوين الأسئلة التي تتحدى الوضع الراهن في المنظمة . وعادة ما تكون الأعمال الحرة المبدعة ليس نشاطا وراثبا، بل أنها محاولة تفكير دائمة ويشكل مختلف عما يفكر به الآخرين. ولتطوير شرارات الإبداع لدى الفرد، وتشجيع التجارب على المستويين الفردي والتنظيمي، يقع عليه حضور الندوات ودورات تعليم الإدارة والقيادة وقراءة الكتب بهدف تطوير الفرضيات الجديدة واختبارها في البحث عن منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة . ومهما يحدث من الأخطاء، فالتعلم منها يكون ذو قيمة ويمنح خطوة متقدمة نحو بناء ثقافة الإبداع.

وأخيرا، ومن اجل تحسين مهارات شبكة العمل التعاوني، يتبغي المصال المبدع مع الأشخاص المبدعين الأخرين الأبرز من الخمسة أو الستة اللين يعرفهم، والطلب منهم الإسهام فيما يفعلونه لتحفيز التفكير المبدع . كما يقع عليه الإخبار حول الأفكار الإبداعية وطلب التغذية العكسية حول الأفكار الإبداعية وطلب التغذية العكسية حول الأفكار الي يطرحها عليهم.

خامسا: استنتاجات لإبداعات الأعمال

- 1- بصورة عامة، يعد العنوان المطروح للفصل عنوانا لامعا، وفكرة رائعة أجاد من خلالها الباحثين في تجسيد أفكار متطورة تبصلح أن تكون منطلقا فكريا لموضوعات اكبر في عجال إبداعات الإدارة والسلوك التنظيمي، ومن يقرا الفصل، يجد أن رسم الصورة لعملية الإبداع، وما يتصف به الأفراد في إطار مواصفات الحمض النووي واضحة في تمييز المبدعين عن غيرهم العاديين. فلقد برع الباحثان في أسلوب طرح الأفكار بشكل متسلسل ومنطقي واختيارهم العبارات والمقولات والأمثلة المعبرة الرائعة التي تجسد المعنى المطلوب في تحديد الحمض النووي لطبيعة المبتكرين والمبدعين في إطار وجود خسة مهارات جوهرية تنمي الذاكرة والخيال والمتفكير الرقمي والعاطفي والانعكامي، وتزيد الموهبة.
- 2- يتضمن الإبداع القدرة على التفكير بسكل غير عادي، ويتناول الأفكار الأصيلة المفيدة التي يمكن تطبيقها في النشاطات الواقعية الميدانية. وفي الإدارة والتنظيم، أن التفكير الإبداعي يسهم في تطوير التفكير الاستراتيجي للقيادات الإدارية الذي يفيد في استخدام الصور العاطفية والتكرار المستمر لتوصيل الهدف والغرض والترجه. والقائد الاستراتيجي يجتاج أن يطرح الأسئلة ويترك إصدار الأوامر فقط؛ ويصير في العمل ويترك التسرع غير الجمدي، ويخلق ذاكرة نشبطة له ويبعد الخمول عنها.

- 5- في التفكير الإبداعي يقود زيادة الكمية في الأفكار إلى جودة أفضل في العمل على طريقة اليابانيين الذين يؤكدون بأن الأفكار الإبداعية تنجز من قبل انفراد يستطيعون تغيير نشاطات أدمغتهم بشكل مقصود وتحويلها من مؤخرة الدماغ إلى مقدمته. فما الذي حدث هنا ؟ وما الذي وقع هناك؟ وكيف يؤثر ذلك على الزبون والسوق؟ وكيف يؤثر ذلك عليك؟ وماذا ترغب ان تشاهده يتحقق؟ وكيف يمكن أن أساعد في ذلك ؟ كل هذه التساؤلات وغيرها ينبغي أن تطرح على طاولة النقاش ويصغي لها القائد بالمعان لأنها تغذي التفكير الاستراتيجي للمدير المبدع.
- 4- الفكرة واصلة لباحثينا وطلبتنا وقراءنا، أن يعززوا ما يطلعوا عليه في هذا المقال ويحولونه إلى فكرة بحثية تطبيقية تجريبية لنعرف كيف يعمل الحمض النووي لديهم، وكيف يكون الانتهاج المعرفي كأداة للتفكير الإبداعي وانطلاقة للبناء الإنساني الصحيح.

مصادر الفصل الثاني

1- للمزيد من التفاصيل والإيضاحات حبول موضوع الفيصل الحالي، يمكن الرجوع إلى المصدر أدناه، الذي تم ترجمته ومراجعته بتصرف شديد، مع إضافات محددة للمؤلف.

2- J.H. Dyer, H.B. Gregersen, & C.M. Christensen, The Innovator's DNA, Harvard Business Review: Vol.87, No.12, Dec. 2009

الفصل الثالث التفكير الاستراتيجي للقائد المبدع

الفصل الثالث التفكير الاستراتيجي للقائد المبدع

تمهيد

متى يلجأ الناس إلى القادة الاستراتيجيين؟ وما هي مآثرهم في منظمات الأعمال؟ فمن هو القائد الاستراتيجي المبدع تحديدا؟ وما ابرز مهارات تفكيره الاستراتيجي، وهو يدير المنظمة في بيئة الأعمال المضطربة؟ وما ابرز متطلبات التفكير الاستراتيجي بمن يشغل القيادة في المنظمة؟ كلها تساؤلات مهمة سيجيب عنها هذا الفصل، والتي تبلغ أهميتها الشديدة في المرحلة الحالية الحرجة التي تمر بها منظمات الأعمال من تقلب وتهيج وشدة في التغيير، فضلا عن كونها في الوقت الحاضر تخوض معركة النجاح والتفوق والمنافسة المفرطة.

يلجأ الأفراد في أوقات الفتن والاضطراب وضرورات البقاء الى أشخاص متميزين، ففي الفتوحات الإسلامية قبل ألف ونصف عام، أسندت القيادة الإستراتيجية الى الخلفاء الراشدين أبو بكر وعمر وعثمان وعلي (رضوان الله عنهم)، وفي الهند الى المهاتما غاندي، وفي جنوب إفريقيا لمانديلا، وفي أقصى الجنوب بأمريكا الى مارتن لوثر كنك، وفي يوغسلافيا الى تيتو، وفي روسيا الى ميخائيل كوربانشوف عام (1989).

ينصب توجه الفصل الحالي نحو تحقيق ما يأتي:

- التعرف على القائد المبدع، ولماذا يلجأ إليه الناس في الأوقات الحرجة.
 - تحديد القيادة للمبدع تتم بالولادة أم بالصناعة والتعليم.
- ماذا يقول علماء إدارة الأعمال عن القائد المبدع، وطبيعة سمائه الأساسية
 وجوهرها.

- التعرف على خصائص التفكير الاستراتيجي للقائد المبدع، وابرز المهارات التي يطلب اكتسابها عن طريق التدريب.
- كيفية صياغة الرؤية والرسالة الإستراتيجية في عقبل المفكر الاستراتيجي
 المبدع.

أولا: المدراء المبدعون وولادة القيادة الفاعلة

عادة ما يعرف المدراء الناجحين الذين يركزون على النشاط وأداء المهمة وتنفيذ الرسالة من مآثرهم وبطولاتهم ونجاحاتهم، وعلى أساس منا يحققونه من أفعال ونتائج في الواقع الملموس أن كانت مادية او معنوية أو اعتبارية. فمنظمات الأعمال في المرحلة الواهنة، لا تحتاج بان تولد قادة مبدعين فحسب، بل تحتاج أكثر لإنجاز ما جاءوا من اجله بهدف التطوير والبناء لها، وللمجتمعات. ولعل من نافلة القول، أن الأشياء والقضايا التي يربد انجازها القائد المبدع تتصف نافلة القول، أن الأشياء والقضايا التي يربد انجازها القائد المبدع تتصف

- 1- يصعب إدراكها أو فهمها أو تعلمها، او التدريب عليها كما يصورها البعض، اذ طالما العقل والتفكير موجودان، والأيدي حاضرة وعامرة، والحركة والفعل نشيطان، فيمكن تحقيق كل ما ذكر.
- 2- ان يستفيد القادة من تطبيقات الماضي وتماريخ المنظمة وذاكرتها، عبر تمبني نشاطات الحاضر، والاستفادة منها في تحسين الأداء بالمستقبل، ونقل المنظمة الى غد مشرق.
- 3- أن يحدد القادة احتياجاتهم ومتطلباتهم ورغباتهم وتوقعاتهم من خلال التعليم والتعلم، وكيفية التفكير استراتيجياً، والتعبير بوضوح عن الأفكار والآراء في المنظمة او المجتمع، ونوعية القدرات التنبؤية التي يستطيعون ان يسخروها

- لصالحها، من خلال الاستعداد والرغبة لقبول الطرف الآخر، والإصغاء للآخرين.
- 4- تحسين مهارات الاتصال كونها تعد إبداع مضاف يزيد من قوة مكانة القادة. والقادة المبدعون يخلقون مناخ العمل المناسب، عندما يستفيدون من جهود مرؤوسيهم وزملائهم، ويسخرونها لصالح المنظمة والمجتمع.
- 5- القادة يولدون، ولكن يصنعون أيضا، وذلك من خلال تسخير وتوجيه الجينات الطبيعية لصالح التطوير بالاكتساب والتدريب المكثف والمعمق والمبرمج ، لا بالتعالي والتباهي بالمنصب وعدم الانصياع للصحيح على حساب قبول الانحراف من البداية.

ثَانيا: مَنْ هو القائد المبدع؟ وكيف ينجح ويكون فاعلا؟

نحن أصحاب الاختصاص في علوم إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، نـرى في شخص القائد المبدع، ان يكون استراتيجيا في الفطرة والاكتساب، وفضلا عن ذلك لا بد أن ينجح ويكون فعالا بمراعاة ممارسة ما يأتي:(Wootton & Home:2010)

- 1. يتصل القائد المبدع مع الآخرين من كل عقله وفكره وذهنه باستخدامه المصور العاطفية المنطقية العقلانية، والاستمرار في توصيل الرؤية والرسالة والهدف الى الآخرين بسهولة ويسر. فالقائد المبدع، قد يحتاج في هذه الحائة الى المصبر والتاني في عارسة الإرشاد والتخطيط للعمل دون جزع او ملل. فضلا عن تمتعه بذاكرة قوية نشطة، وامتلاك مسارات ذهنية عصبية نفسية مألوفة في عقول مرؤوسيه. وكل ذلك يفترض ان يصب في ضرورة زرع وإعادة الثقة الناقصة والقاصرة لدى الآخرين في أوقات الأزمات والاضطرابات والصراعات في بيئة الأعمال السريعة الهيجان والتغيير.
- يتقبل القائد المبدع الفكرة بأن الحصول على النتائج المرضية للخطط والأهداف يصعب عادة الوصول اليها بهوادة، وأحيانا قد تكون بعيدة المنال عن مدى

الرؤية التي يريدها او ينوي تحقيقها. فالرؤية والرسالة والغايات والأهداف والاستراتيجيات والسياسات فعلا هي قضايا يفترض ان يتوجه القائد نحوها بكل قواه الجسدية والعقلية والنفسية، ولا يمل أو يجزع او يضجر من تحقيقها، لأنها دائما هي التي تحفز وتوجه نظرته وتتحدى تفكيره العادي. وهذا بطبيعة الحال يعد أمر يحتاجه القائد ليشعر بالفخر والسمو والعز والزهو، او باستثارة الممم للسير باتجاه الأغراض الإستراتيجية، ولو أنها غير مرئية، ولكنه (أي القائد المبدع) يجب أن يشق بمنععة الوصول إلى النهايات والمخرجات المتوقعة، ويسعى بكل ما لديه من قوة أن يصل إليها.

- 3. يستخرج القائد المبدع الثقة من الآخرين، ليس فقط بقيمهم، وما يؤمنون به من معتقدات وافتراضات مشتركة، بل أيضا بأحكامهم وأفكارهم واندفاعاتهم. ففي وقات التعقيد والأزمات التي تمر بها منظمات الأعمال، يفترض أن يكون القائد المبدع سلوكه الطبيعي، هو طرح الأسئلة وإجراء المناقشات، وإقامة الحوار، وتنسيق الجهود، بدلا من إصدار الأوامر، والطلب بتنفيذها دون نقاش بتطبيق القاعدة الميكيافلية ثفد ثم ناقش أو الغاية تبرر الوسيلة.
- 4. يرتب القائد المبدع أولويات القضايا الأهم، ثم المهمة على القضايا التنفيذية العاجلة غير الضرورية في قياسات منظمات الأعمال الناجحة، حتى لو تعرض للانتقادات والحرج بسبب ذلك. كما يجب هنا أن يهيئ المرؤوسين لهذا التوجه، ويحفزهم للتحرك نحوه، مع أهمية إدارة الوقت والذات والتوتر بشكل ينسجم مع التطلعات والبناء الصحيحين للشخصية القيادية.
- 5. يجاول القائد المبدع إدراك المجهول في المستقبل والمخفي المدفون في حاضر المنظمة. ولو أن ذلك قد يعرضه للخطأ و/ أو الهجوم من الآخرين، ولكنه في كل الأحوال بجتاج أن يتقبل اللاتأكد والمخاطرة، وذلك لأنه في كل الأحوال

أن النهاية في المستقبل، وليس في اللحظة أو اليوم الذي ينقضي ولا يدوم. وما على القادة، ألا أن يجاولوا استشراف المستقبل، باستخدام الحدس والتنبؤ.

ثالثا: خصائص التفكير الاستراتيجي للقائد المبدع

يصنف المختصون في علوم الإدارة والمنفس والاجتماع والسياسة خصائص، او متطلبات للتفكير الاستراتيجي لدى القائد المبدع، ويعدونها من الخرورات لشغل المنصب القيادي، وبما يأتي: (Wootton & Horne:2009 ؛ 2009)

- التلكو: تلعب الذاكرة دورا مركزيا في تمكين القائد المبدع من تجميع المعلومات التي يمكن أن تساعد في صياغة إستراتيجية المنظمة بأسلوب دقيق ومناسب ويعد النسيان بحدود معينة مسألة عادية وضرورية، وعندما نحتاج لأن نتذكر، عبب أن نتخذ خطوات مقصودة، لقابلة ميلنا الطبيعي للنسيان. وهنالك استراتيجيات فاعلة لمقابلة النسيان، فهي موجودة اذ يمكن تعلمها بالرجوع الى الكتب والجلات ومواقع الانترنيت المتخصصة. ولذلك فأن تذكر أشياء جديدة تحفز النمو العصبي الجديد للخلايا الخاملة. والتذكر عادة ما يتضمن الإعادة والتكرار اللذان يقويان الذاكرة، ويطوران قدرات فهم الذات والإدراك والذكاء. ويستطيع القائد أن يحمي قدرته على التذكر قبل أن يصاب بأمراض مثل الزهاير والهذيان والخرف التي تهاجم خلايا الدماغ، إذا تعلمت الذاكرة على الخمول وضعف النشاط، وعدم القراءة .
- 2- التعبُور: ان القدرة على استحضار الصورة البصرية مقيدة للذاكرة والتفكير الأخلاقي والإبداعي والتصوري. فالتصور (أو الخيال كما يطلق عليه علماء السلوك) يساعد على التنبؤ بشكل أكثر من المعرفة، كما يقول اينشتاين. والتفكير التصوري يمكن أن يكون تبصراً، مثل أن يدرك القائد المبدع ما الذي يمكن ان يكون عليه إي شيء في المستقبل. فمثلا أن الخليفة عمر (رض)، تنبأ

بانتشار الإسلام، وغاندي توقع استقلال الهند. فالتفكير التصوري يمكن أن يساعد القائد المبدع على التعاطف، مع الذين ينوي شمولهم في الإسترانيجية او الخطط من أصحاب المصالح، وبحيث يمكنه تقييم أيا من القضايا الأخلاقية يجب شمولها. وإذا كان القائد يرغب بأن يكون تفكيره التصوري أفضل، فلا بد أن يحاول العمل بالآتي:

- أ- غلق العينين عند جمع المعلومات المشتتة في الذهن معاً.
- ب- رسم مخطط ذهني للمعلومات التي يعطيك الأفراد إياها، كلما تكلموا معـك
 وناقشوك بشيء .
- ت- التحادث والتكلم مع الذات للتفكير النظيف، ولو تم إخراج بعض الصوت لتطوير العمل على المران بشكل كبير، ولا بأس أن يكون ذلك.
- مزج المعلومات الحالية الموجودة في الذاكرة، بحيث يسهل تذكرها، وتخيل ما
 الذي يحدث إذا لم افعل شيئا، او أذا نفذت خططي أر إستراتجيتي مثلا.
- 5- التعاطف: لا يوجد شيئا سيئا او جيدا ، وقضية صح أو خطأ كما نظن، فالتفكير هو الذي يجعله أن يتوجه كذلك، وعندما نحتاج نحن البشر، بأن نفكر بشكل خلاق، فأن العواطف والمشاعر تعد مصدرا للطاقة العقلية التي نحتاجها لتوليد قائمة عريضة طويلة من الاحتمالات الجديدة والخيارات المرغوبة. وعلى العموم، أن المشاعر الجيدة والتوقعات المتفائلة مرتبطة بشكل ايجابي، مع احتمالية المخرجات الناجحة لمهام التفكير، وأن معرفة وتسجيل المشاعر العاطفية التي نمتلكها تكون منتجة أكثر من التعبير عنها فقط بشكل عضوي. ولا بد من التنويه هنا، بأن القلق من المستقبل أو الخوف من الفشل يمكن أن يقودا العقل إلى نقطة سوداء، بحيث لا نستطيع معها النوم جيداً. وهذا بطبيعة الحال سوف يقلل من القدرة على التفكير بوضوح في اليوم القادم. فالقلق يعكس استعدادا حسيا وتجربة لأشياء خاطئة قد تحدث , والقلق يكون أحيانا

مفيدا، قد يمكننا من عمل وإعداد خطط طوارئ منامبة، وهذه خطط الطوارئ بدورها، تجعلنا أكثر ثقة عندما نقدم استراتيجياتنا وخططنا وأهدافنا، كما تساعدنا على الاطمئنان، بأن الأفراد الذين يدعمونا يحتاجون ان تنفذ استراتيجياتنا بالشكل المطلوب. وهنالك محارسات للقائد المبدع في إطار تطوير خاصية التعاطف، وكما يأتى:

أ- يستكشف ما الذي يشعر به قبل محاولته التفكير.

ب- يضع الافتراضات الشخصية والتوقعات المتفائلة التي تزيد من النجاح.

ت- يسعى وراء السعادة الجسدية والهناءة النفسية والتفاعل الاجتماعي والرضا
 والضحك والنكتة ، لأنها تفيده في زيادة السرعة والدقة في التفكير.

4- الحساب: تعكس التجارب بان هناك حاجة واقعية - فعلية - وثابتة للأرقام. والحاجة فالأرباح والتخصيص المالي والنقود والرعجية والنفقات كلها أرقيام. والحاجة الى الأرقام تزداد اليوم بسرعة في تخطيط الحدمة والعمليات، والرقابة على الجودة، وإدارة المشروعات، والتطبيقات الخاصة بالتمويل والموازنات والموارد البشرية والحصة السوقية، ولذلك ان القدرة على أعداد تقديرات مقبولة، وإعطاء تخمينات جيدة تقع في قلب التخطيط الاستراتيجي. كما أن عارسة الرياضيات العقلية هو التمرين الحقيق لعقول القادة المبدعين. والمدير كمفكر مبدع استراتيجي سوف يقدر، ويحسب ويعطي احتمالات غرجات نجاح مخططه، مثلا يقول هل أن الفرصة أكبر من 50:50، أو 90%، أو 7 من 10% وأن هذه الاحتمالية، هي مقياس لقوة اعتقاد القائد المبدع، وهذا المقياس يتضمن التفكير بشكل رقمي. أذ كلما كان اعتقاده أقوى، كلما أعطى رقما اكبر لوصف هذا الاعتقاد. والقائد المبدع، وهو يجيب على الأسئلة اللاحقة، يترك له أن يعرف ما الذي يقصد من تطوير لغة الأرقام لديه:

- أ- هل يسجل على مستوى بيته أرقام للميزانية، ويحسب الأشياء قبل مدة زمنية
 مقبولة؟ وهل يختبر القابلية الرقمية في اختبارات الذكاء، وما شابه ذلك.
- ب- هل أنه مع الرأي القائل أن التفكير الرقمي يقع في مجالات المنطق والعقلانية
 والجدال والبراهين ويبتعد عن العاطفية، وأن العمل به مزعجا ومكلفا
 للصحة العامة.
- ت- هل يقوم بين الحين والآخر بالتدريب الرقمي للعقل، الذي يقول العلماء عنه، انه يحسن الذكاء، ويخلق طاقة إدراكية فائضة للحماية من الإصابة بالأمراض النفسية والعصبية والعقلية.
- 6- الحادثة: يقال والعهدة على العلماء ان التفكير الشفوي او الحادثة، يعني ان يتحدث القائد حتى لو كان مع نفسه فقط. وعندما يتحدث بصوت عال، خصوصاً مع شخص آخر في قسم التخطيط والمتابعة أو الموارد البشرية مثلا، سوف يحصل على فكرة فاضلة حول الإستراتيجية. والقراءة بدورها تعد مصدرا مفيدا للمعلومات الجديدة ، لأن العقل يجب ان يجاهد لرسم وربط وفحص المعلومات، ومن ثم تكاملها مع الموجودة لديه أساسا في الذاكرة. ولكن تبقى القراءة ليست كافية لتطوير العقل، كما في حالة التكلم ولكن تبقى القراءة ليست كافية لتطوير العقل، كما في حالة التكلم من القراءة.

وهذا هو سبب التأكيد بان المحادثات تزيد من القدرة الإدراكية العامة، وتساعد في تعزيز المعلومات الجديدة في الذاكرة. ولذلك ان تطوير الإستراتيجية من خلال المحادثة الفكرية مع الآخرين تصنع ما يسمى ب. الذكاء الجمعي. والتفكير الاستراتيجي بطبيعته يتضمن تحويل الأفكار والنشاطات الى خطط ناجحة. وفي حالة الذكاء الجمعي، فأن هذه النشاطات سوف لمن تكون فاعلة اقتصادياً فحسب، لا بل تكون فاعلة عاطفياً وحماسياً واجتماعياً.

وفي أمثلة شائعة في المجتمعات والمنظمات مثل: الفقر، الفساد، الإرهاب، العنف الموظيفي، الخدمات الرديشة، المنتج المضعيف، الخ كلمها تقع ضمن المتفكير الاقتصادي الخام، اذا كنا في القرن العشرين، ولكن في القرن الحادي والعشرين ان التفكير الاستراتيجي قد يحتاج بأن يمتلك القائد ذكاء جمعيا اكبر منه ذكاء شخصيا أو اقتصاديا. ولزيادة سمة القائد في المحادثة، واختيار الكلام في موقعه لابد أن يحاول عارسة الآتى:

- ان يزيد من قدرته على التحدث الى نفسه لفحص الأفكار، وربطها بمدى
 إدراكه للكلمات والجمل.
- ب- تحسين قدراته اللفظية من خلال القراءة عن مدى واسع من الموضوعات
 والقضايا في هذا المجال، ومن خلال التحدث الى اكبر عدد من المقربين له.
- تطوير تفكيره الشفوي، وقدرته على التفكير السريع من خلال اخذ فـرص
 الكلام من الآخرين، وعدم التردد أبدا.

رابعا: مهارات تفكير القائد الاستراتيجي

يؤكد المعنيون في إدارة الأعمال أن هنالك خسة مهارات يفترض أن يسعى القائد المبدع لاكتسابها، وهي: (Wootton & Horne:2010؛ Horne & Doherty:2003)

1- التنبؤ بالمستقبل: تعد القدرة على النبؤ واحدة من الخصائص المعروفة لمدى الإنسان بشكل عام، أذ هي تسهم بشكل قوي في قدرة السيطرة على الأشياء. والتنبؤ يساعد القائد المبدع على أدارة المخاطرة المرتبطة بالتغيير الاستراتيجي. وهناك خط رفيع جداً بين التنبؤ حول ما الذي سوف يحدث في المستقبل، وبين تخيل صورة حول ما سيبدو عليه المستقبل. فالقدرة على امتلاك طموح أو حلم أو رؤية، كانت هي علامة القادة منذ قرون عديدة مضت. ففي قصة النبي يوسف (عليه السلام) الذي حلم حول العجز المستقبلي في الطعام، وأعطى يوسف (عليه السلام) الذي حلم حول العجز المستقبلي في الطعام، وأعطى

توصيته لـ (فرعون مصر) الذي اتخذ نشاطات في بناء خازن للحبـوب. وبـين هذه وذاك تم حماية شعبهم من الجوع.

يمكن أن توضع التنبؤات من خلال استخدام الأرقام او الإحصائيات، او من خلال استخدام منطق التفكير الحاسم، او باستخدام اللكاء الانفعالي، او الحدس، او من خلال استخدام الذاكرة والتفكير البصري لإعادة نماذج الماضي، او من خلال استخدام الذاكرة والتفكير البصري للعادة نماذج الماضي. فالأشياء ليس خلال استخدام التفكير الانعكاسي لخلق اللكاء الاسقاطي. فالأشياء ليس بالضرورة ان تزداد في المستقبل، لأن كونها ازدادت في الماضي. فالماضي ليس أساسا قويا للتنبؤ، ما لم نتأكد من ان الظروف في الماضي سوف تستمر في المستقبل. فالتوقع البسيط فلاتجاهات السابقة، يمكن ان تكون غادرة أو قاتلة. ومثل هذا الفهم، يمكن أن يأتي من فهم الموقف وتتبعه، وليس بالضرورة من أتباع تقنيات علمية. وما لم يكن يثق القائد المبدع بقدراته على التفكير في المستقبل، فقد ينفعه ان يجرب الأشياء الثلاثة الآتية:

- أ- يسأل الخبراء والمعنيين والموظفين الأكبر سناً والمدراء القدامي للمشاركة بالمعرفة والمساعدة في تقديم خدمة للتنبؤ.
- ب- يسأل الموظفين الشباب الآتين من الجامعات والكليات ليشعرهم بأهمية العلم الموجود لديهم، والاستفادة في نفس الوقت من تطبيقه في العمل، ولابد من تعليم الشباب التطوع في تقديم المساعدة كونها تعد الخطوة الأولى للشروع في تقديم الفائدة الجدية للمجتمع ككل.
- ت- تشكيل أو تكوين مجموعة أو فريق متباين في التفكير والاختصاص قدر الإمكان، وترك الجال لكل الأفراد أن يتحدثوا، دون استحواذ عدد معين منهم على المناقشة، ومن ثم سؤال كل شخص ان يكتب تنبؤاته بدون ذكر اسمه، وتعاد كل التبؤات الى المجموعة، ثم تكرر العملية حتى تصل كيل المجموعة الى تنبؤ ثابت.

لا يوجد احد يعرف المستقبل، ولكن يمكن للقائد أن يضع تخمينات مستندة للمعلومات ،او تخمين أفضل من المنافسين. وإذا كان القائد علميا ومنطقيا وعظوظاً، سوف يحصل على تخمينات صحيحة أكثر من الخاطئة. فالعقل غالبا ما يتنبأ بالأحداث بلا وعي، وإذا درب القائد نفسه بأن يكون أكثر إدراكا للمعلومات التي يسمعها ويراها ويشعر بها، فأن المتفكير التنبؤي سيكون أفضل والتنبؤات ستكون أدق. ولعل من المفيد ذكره هو التفكير الجدي بتطوير مهارة التنبؤ بالمستقبل من خلال مراعاة الأتي:

- إ- يعد التنبؤ مجموعة معارف وخبرات تحوي أكثر من مهارات المتفكير
 الأساسية، والتي جميعها يمكن تطويرها بشكل منفصل.
- ب- يمكن تحسين التنبؤ من خلال التحدث الى السباب وكبار السن والخبراء والحكماء في هذا الجال.
 - ت- يستند التنبؤ الى الاستفادة المبدئية من المعرفة والمعلومات العامة.
- لا يعد التنبؤ امرا صعبا ومعقدا، وطالما أنت مدير منذ مدة طويلة، فبالتأكيم عكن ان تتجه مساراتك لتكون صحيحة اذا سعيت لذلك.
- ج- يحتاج التنبؤ الى الاستعانة بخريجي الكليات من أقسام الإحساء والإدارة
 والاقتصاد وبحوث العمليات.
- التنبؤ في منظمة الأعمال ضروريا اثر من المؤسسة الحكومية، وتحتاجه لأن
 كل شيء قد يكون غير واضح وغير مؤكد وقوعه.
- 2- التفكير الأخلاقي: تستند القرارات والنشاطات الى المعتقدات والافتراضات، والتي لها في الأقل مكونين أساسيين هما: المشاعر والأفكار. وعلماء الأعصاب اكتشفوا بان النشاط الكيماوي في الفجوات الشجرية بين أعصاب الأسنان تبني بشكل كيماوي مشاعره وأفكاره، وبالتالي ان هذا البناء الكيماوي يقود

قرارات ونشاطات الإنسان. وإن أنواع معينة من المشاعر، مثل: الشهوة والطمع والجشع والأنانية والحسد والحوف، يمكن أن تكون موجودة عندما نفكر بطريقة إستراتيجية. وهذه القضية ليست مفاجئة، لأن العديد من النماذج المستخدمة من قبل الاستراتيجيين كانت عسكرية في نشأتها أتت من فن الجنرالات في الحروب. فما لم نتعلم تحشد وتعبئة المكون الفكري لمعتقدنا بسرعة، فأن قراراتنا قد تمر الى القشرة الدماغية، وتقودنا الى نتائج قد نندم عليها. وعليه فأنه ينبغي بالقائد المبدع النظر بنمعن إلى ما يأتي:

- أ- اذا لم يقدم، وبـشكل واضح عنـصر الـتفكير الأخلاقـي الى عمليـة الـتفكير
 الاستراتيجي، فسوف ينحاز نحو الاستنتاجات التي تخدم مصالحه الخاصة علـى
 حساب المصلحة العامة للمنظمة.
- ب-أن القائد غير المدرب على المنطق الأخلاقي، لا يمكن منعه من العمل لمصلحته
 الخاصة، حتى لو يخترق القانون او التعليمات، وحتى الدستور.
- ت-القائد من غير المحتمل ان يتصرف بشكل منطقي ما لم يمتلك هو المنطق، او إذا كان لا يعطي أهمية للفضائل الفكرية، ويتجه نحو الفوضى واللانظام، فأنه قد لا يلزم الآخرين ويدعمهم لتقديم الشيء الجيد أو المقترح المناسب لتطوير المنظمة.
- ث-مناقشة الذات، او مناقشة شخص آخر حول الظواهر أو المجالات الأخلاقية الموجودة حاليا في المجتمع المحلي والعالمي، كي يساعد نفسه على أدراك ما هي قيمه الشخصية، وأيا من هذه القيم أكثر أهمية له من غيرها، وبالتالي لتكون هي المبادئ الأخلاقية الخاصة به .

عليه، فأن التفكير الأخلاقي والمنطق الأخلاقي يمكن ان يتقويا من خلال الممارسة، كما أن التقييم الأخلاقي يجب أن يستخدم كخطوة وأضحة ومقصودة في التفكير المبدع، خصوصاً عندما يقرر القائد أيا من الخيارات الإستراتيجية المتاحة

التي يجب ان تنفذ. وأخيرا نود القول أن المتفكير الأخلاقي يعتمم على تطوير المهارات الخاصة بالتفكير الشفهي، والتفكير التصوري، والتذكر، والعاطفة. وهمذه يمكن نشرها بالتعاقب لمساعدة القائد المبدع على اتخاذ القرار الصحيح.

- 3- التفكير الحاسم: يستخدم القائد المبدع المنطق الاستنتاجي والاستقرائي لتقييم شرعية المعلومات ومعقولية الاستنتاجات وتطبيقية الأنشطة. كما أنه يطور خصائصه في الشجاعة والاستقلالية الفكرية والاعتماد على النفس. ويمكن ان يخول المرؤوسين الذين يعجب بهم بسهولة. وعندما يعتاد القائد ان يسأل الأسئلة اللاحقة، سوف يصبح مفكرا حاسما، فعندما يعطي الأفراد المعلومات للقائد ف.:
 - هل يستطيع التمعن والتفصيل فيها قليلا ؟
 - هل يرى بأنه يتمكن من ان يعطي أمثلة حولها ؟
 - كيف يمكن ان يتأكد من ذلك ؟
 - كيف يربط بين المعلومات والأمثلة حولها ؟
 - كيف يتطابق ذلك مع قاله وطرحه على الآخرين سابقا ؟
 - متى يعتقد إن هذه المعلومات مهمة؟ ولماذا؟
 - كيف تساعد هذه المعلومات على تطور المنظمة وتقدمها ؟
 - هل يستطيع التفكير بطريقة مختلفة ويشرح الأمر للغير؟
- هل يمكن ان تكون أكثر دقة؟ وكم المقدار؟ وما النوعيـة؟ والى أي حـد ممكـن ان تكون؟

- ماذا يعتقد ان عمرو سيقول عن هذا الموضوع، وعلى فرض ان زيد ينتمي الى جنس او ثقافة او مجتمع آخر؟

عليه، نود القول بأنه عندما يقرأ تقارير الموظفين او المستشارين او خبراء آخرين، فأن القائد المبدع، لابد أن يسأل ما يأتي:

- لماذا كتب الكاتب ذلك ؟
- ما هو السؤال الذي حاول الكاتب الإجابة عنه ؟
 - هل هناك اي اغز محير في نوايا الكاتب ؟
 - ما نوع المعلومات التي قدمت هنا ؟
 - لاذا التوقع أن تكون هذه المعلومات صحيحة ؟
- ما هي الافتراضات الموضوعة صريحة كانت أم ضمنية ؟
- ما هو المبدأ أو الاستنتاج الذي أراد الكاتب أن أتفق معه ؟
 - هل ان الاستنتاجات منطقية ومدعومة بأسباب شرعية ؟
- إذا قبلت هذه الاستنتاجات، فما هي النشاطات المطلوبة ؟
- ما هي العواقب على الآخرين، إذا قام بهذه الأنشطة أو تلك ؟
- 4- التفكير المبدع: ليس ضروريا أن يولد القائد عبقريا، او يقود نفسه للجنون من اجل ان يفكر بطريقة أبداعية. وبالنسبة للمفكر الاستراتيجي يجب ان تكون الأفكار والمقترحات مفيدة له على الدوام. وللمفكر المبدع، فان الاستنتاجات الإبداعية تحتاج لان تطبق في النشاطات الواقعية. والتفكير الخلاق يتضمن أكثر من الأنا، والانتقال الى فائدة الآخرين منظمة ومجتمع، فالقائد يحتاج ان يحصل على الكثير من المعلومات، ومن ثم يطورها بينما ينتظر الإلهام. فهو يحتاج

لقائمة طويلة من الأفكار، ولا يقلق ان كانت أفكاره في هذه المرحلة متهورة بعض الشيء، اذ سوف يستخدم التفكير الأخلاقي والحاسم لتصفيتها وغربلتها، ومن ثم يختار القليل من الأفكار لتنفيذها. يمكن تطويره لدى اغلب الأفراد. ففي التفكير الخلاق أن زيادة الكمية فيه تقود الى نوعية أفضل. كما أنه يسهل تعلم التقنيات التي تطابق نشاط الدماغ وإنتاج الأفكار الخلاقة. وهنالك عشرة طرق سريعة لإزالة الحواجز عن التفكير الخلاق للقائد المبدع، وهي:

- الهواية : فعل كل يوم شيئا مختلفا عن سابقه للوصول الى تنويع المهارات.
- معتقدات المنظمة: اذا لم يعتقد بذلك، فما الذي سيحدث؟ وما الذي سيغير؟
 - الشعبية: كيف سيشعر، عندما يعالج هذه المشكلة ؟
 - السلوك الناضج: أطلاق العنان لسلوك الطفولة مرة واحدة باليوم؟
 - الافتقار للغة: الاختلاط مع أفراد مبدعين، والالتحاق بجماعات فنية.
 - ليس مجالي: ليعلم أن أكثر الإبداعات تأتي من غير المتخصصين.
 - الخوف من الخطأ :السؤال عن أسوء شيء يمكن أن يحدث ؟
- النماذج الموجودة : ماذا لو وصلت الآن إلى مصاف النجاح والتفوق للمنظمة؟
 - قلة الوقت : القبول بامتلاك كل الوقت هناك ؟
- أنا كبير بالسن : التفكير الإبداعي يجلب المعرفة والخبرة معاً، وكلما كنت اكبر
 كلما ملكت منها أكثر.

وبالآخرين، وبطريقة يستطيع من خلالها تقديم استنتاجات تلمح بشكل قبوي للتغيير المستقبلي. والتفكير الانعكاسي يأتي من الماضي خلال الحاضر ويدخل الى المستقبل، اذ هو يصب في كونه يساعد على التعلم من التجارب. ويمكن ان يتضمن تغيير السلوك ،عندما يتم التنبؤ بالسيناريوهات المستقبلية التي تشترك بعناصرها مع التجارب الماضية. فالعديد من نماذج التعلم التجربي فيها أخطاء خطيرة، واغلب الناس يفترض ان كل شخص يستطيع التفكير بشكل انعكاسي. وهذا ليس صحيحا. فالتفكير الانعكاسي يتضمن مجموعة من العكاسي. وهذا ليس صحيحا. فالتفكير الانعكاسي يتضمن مجموعة من إسقاطي.

عندما يواجه صعوبات عاجلة، فالعديد من المدراء يصبحون مشلولين بالضغط او القلق او الخوف والهلع (وهذا ما تواجهه أغلب منظمات الأعمال)، اذ هم لا يسدركون اثر ذلك على كيميائية الدماغ. فهم يجردون المنظمة من المتغكير الاستراتيجي، عندما تكون بأمس الحاجة لهذا التفكير في ظروفها الأزموية. ففي الأوقات الصعبة، أن الافتقار الى التفكير الاستراتيجي، غالباً ما يكون محتوم. كما حدث لدى الكثير من المنظمات في الأزمة الاقتصادية العالمية في عام (2008) وما بعدها. ففي الأوقات الصعبة العاملون ينظرون إلى المدراء من اجمل الحصول على أجوبة واضحة للأسئلة التي تدور في عقولهم، والحصول على التوجيهات الواضحة التي يجب توجيه الجهود نحوها. ومن غير تفكير واضح وعقمل ناضع لا يقدم المدراء أي شيء.

وإذا لم يفكر مثل المفكر الاستراتيجي، فأن نخاوفه سوف تبقى غير منطقية، ولن تستطيع عندها المنظمة أن تحول التراجع الى تقدم، وطمأنة أصحاب المصالح والمنتفعين الاستراتيجيين. ولذلك، فانه يجب تحليل الصعوبات بشكل واقعي ويجب

رسم صورة ايجابية للمستقبل لما بعد الأزمة الواقعة. والتساؤلات التي تطرح في هذا الخصوص، ويطلب الإجابة عليها بعناية ويشكل واع مع الذات، هي:

- كيف يمكن توصيل التفكير الاستراتيجي الى الجميع؟ وكيف يمكن إدامة الروح المعنوية للعاملين والمحافظة عليها في الأوقات الصعبة؟
- يحناج القائد أن يخرج من مكتبه، ويسير في الخارج لكي يضيف منفعة التمكين من فحص الذكاء الذي يغذي عملية التفكير الاستراتيجي له، فكيف يمكن تحقيق ذلك ؟
- في أوقىات الأزمات التنظيمية الأفراد ينظرون الى قادتهم في صياغتهم للاستراتيجيات التي تمكنهم من البقاء والازدهار. فما هي هذه الاستراتيجيات التي يمكن صياغتها؟

خامسا : صياغة الرؤية والرسالة في عقل المفكر الاستراتيجي

تتضمن صياغة رسالة منظمة الأعمال، الغاية من وجودها، وطبيعة الحدمات التي تسعى الى تقديمها، وغاياتها الإستراتيجية، وخططها، وسياساتها باتجاه تحقيق مهمتها الأساسية في المجتمع الذي تخدمه. ففي الإدارة الإستراتيجية تشير الرؤية إلى أصناف وأشكال من المقاصد الواسعة والشاملة، وذات الفكر التطلعي الطموح. وتصف الرؤية التطلعات المستقبلية، بدون تحديد الوسائل التي تستخدم لتحقيق النهايات المرغوبة. فالرؤية ذات الفاعلية الأكبر، هي تلك الرؤية التي تكون ملهمة، ويؤخذ هذا الإلهام صيغة سؤال عن ما هو الأفضل، الأكبر، الأعظم، المفيد، المناسب، الأجود، والأحسن وقد يصل إلى الأمشل. ويمكن أن تكون بصيغة المناسب، الأجود، والأحسن وقد يصل إلى الأمشل. ويمكن أن تكون بصيغة المناسب، الأخود، والأحسن عن ما هو الأداء العالي، ولهذا توفر الرؤية الإستراتيجية نقطة الارتباط مع أصحاب المصالح الخارجيين والداخليين (Hitt:2007, Ireland:2006)

فالرؤية عادة ما تكون هي حصيلة الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ما هو وضع المنظمة بعد 4 10 سنة؟
 - ما هي بيئة العمل المستقبلية للمنظمة؟
 - ما هو وضع الجتمع والبيئة والسوق ؟
- ما هو تأثير الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة للمجتمع أو البيئة؟

أما رسالة المنظمة، فهي الغرض أو السبب من وجودها، فهي توضح ماذا تقدم المنظمة للمجتمع او البيئة من خدمات أو سلع. وبيان رسالة المنظمة الجيد يحدد الغرض الأساسي والمميز الذي يضعها بعيداً عن المنظمات الأخرى من نفس صنفها أو قطاعها أو صناعتها، وتحديد بجالات تشغيل عمليات المنظمة في مصطلحات مثل المنتجات/ الخدمات/ الأسواق. وتتضمن كذلك الرسالة فلسفة المنظمة وقيمها، بشان كيفية تنفيذ الأعمال، والأسلوب الذي به تعامل العاملين وأصحاب المصالح الآخرين، وضمان الاتفاق على الأهداف والغايات داخلها.

ويقترح مفكرو الإدارة طرح ثلاثة أسئلة مهمة، والإجابة عليهـ بعنايـة ودقـة، وهي:

- 1- الذي يعرف الأعمال يجب أن لا يذكر ماهية وطبيعة الأعمال والمهمات فقط، ولكن يجب أن يتضمن ماذا ستكون عليه؟ وماذا ينبغي أن يكون الحال؟
- 2- التوجه الذي تمتلكه المنظمة في الوقت الحاضر، هـ و إلى أيـن ستـصل، فيمـا لـ و استمرت في الوضع الحالى؟
- 3- ماذا يجب أن تكون عليه المنظمة؟ وكيفي يسمح بتعديل الإستراتيجية الحالبة من اجل ضمان تحركها في الاتجاه الصحيح.

ومن خصائص الرسالة الناجحة لمنظمة الأعمال التي تمثل جـوهر عمــل القائــد الاستراتيجي المبدع، هي أن: (Pearce & Doh:2005)

- أ. تعبر عن فلسفة المنظمة وقيمها، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بحورة شاملة وواقعية.
 - تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.
- ترسم الاستراتيجيات والسياسات، بما ينسجم مع الأهداف على مستوى المنظمة و/ او على مستوى وحدة الأعمال.
- 4. تأخذ بنظر الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها حاليا، وما
 تتوقعه مستقبلاً، لكي تتكيف مع تلك الظروف، وتتوافق معها وتتفوق عليها .
- تتسم بتوصيف دقيق حول كيفية تحقيق أهدافها المرغوبة، عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها، سواء أكانت إنتاجية أم خدمية.
- 6. توجد حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها سواء بين الأنشطة والأقسام (التكامل الأفقي)، أم على مستوى المنظمة، ومستوى وحدات الأعمال (التكامل العمودي).
- تحقق أهداف أصحاب المصالح (مستهلكين، مجهزين، حملة أسهم، عاملين،
 دائنين، مدينين).
 - قطور وتحسن المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة الحلية والعالمية .
- وقيم ومعتقدات المنظمة، بما يتلاءم وقيم وظروف البيئة في زمان ومكان معينين.
- 10. تحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، عبر تحقيق المركز المتفوق من حيث الحدمات المقدمة للزبون والأمان، و ونظافة البيئة.
 - 11. تتطلع إلى المستقبل، وتأخذ الماضي في اعتبارها.

سادسا: استنتاجات لإبداعات الأعمال

- 1- في منظمات الأعمال المعاصرة يحتاج جميع أصحاب المصالح الى القيادة الإستراتيجية في فريق الإدارة العليا (TMT)، والتخطيط الاستراتيجي (SP)، والتسويق (MM)، والمالية (FM)، والموارد البشرية (HRM)،الخ. وفي الأوقات الصعبة والحرجة، عندما يشع القائد المبدع بنوره على المشكلات التي تسببها الأزمات الإدارية والتنظيمية التي غر بها منظمات الأعمال دون انقطاع، وأن تركيز النور يكون عادة على المشكلة القائمة اليوم، نعم ولكن يفترض به أن ينشره على جميع المجالات وأبعادها، ليضيء للمستقبل القريب والبعيد.
- 2- عندما يفكر المدراء المبدعين بشكل استراتيجي، ويعملون بجد وبحماس، فان المرؤوسين ينظروا إليهم، وكأنهم قادة مولودين لهم وللمنظمة، أر مدراء ملهمين وعبقريين منقلين لهم ومدافعين عنهم. وعادة ما يتضمن التفكير الاستراتيجي تفكير القائد بنفسه أولا، لماذا جاء الى المنظمة، وما العبرة من تقليده المنصب، وما فائدة قيادة الآخرين في نفس الوقت، وكيف يفكر بوضوح، ويعبر بشكل صحيح حول ما يريده ويفكر به فعلا لنقل المنظمة الى المستوى المرغوب.
- 8- لا بد أن يمتلك القائد المبدع خيال وقدرة على خلق رؤية إستراتيجية لمستقبله هو ولغد منظمته. وقد يتطلب ذلك تفكير تأملي وحاسم وإسقاطي يستند إلى تقييم الرغبة والجموح، والإمكانية لتحويل الرؤية إلى واقع ملموس. كما انه ينبغي أن لا يفكر القائد المبدع، ولا يعتقد أنه قد أستلم المنظمة أو المنصب، وأصبح هي ومن فيها ملكا له، والآخرين هم مستأجرين. أذ يضطهد ويجول ويصول على هواه، ولا يترك للآخرين مجالا للتفكير والتصرف المبدع على طريقة قتل الإبداع وخنق المبدعين، و مجيث يكونون بالتالي بعيدين عنه لا يخدمون المنظمة، يبتعدون عنه في الملمات الصعبة.

- 4- القائد الاستراتيجي، هو الذي يمساز بان تكون لديه خسة مهارات تفكير إستراتيجية مكتسبة تبدأ بالتنبؤ بالمستقبل، وتنتهي بالتفكير الانعكاسي. ويمكن من خلالها تطوير الكيفية التي في ضوئها أن يعد أو يرسم القائد الاستراتيجي رؤية منظمته ورسالتها في إطار ما يتمتع به من فكر استراتيجي، وما يعرفه من أصول في التخطيط الاستراتيجي ووظائف الإدارة الأخرى من تنظيم وإرشاد ورقابة.
- 5- تتوجه رؤية القائد الاستراتيجي نحو الإجابة على سؤال ماذا نريد أن نخلق، او نوجد ونظهر، فهي تهدف إلى إيضاح المنظور المشترك، وخلق الإحساس العام عبر كل منظمة الأعمال، والذي يمنح التماسك والترابط للنشاطات المختلفة. وينبغي أن تمتلك المنظمة في البداية تصورا ذهنيا للحالة المستقبلية المرغوبة او الممكنة لها. وأن هذا التصور أو الخيال يطلق عليه لاحقاً بالرؤية، والتي يمكن أن تكون مبهمة مثل الحلم، أو كجزء من الرسالة. وأن النقطة المهمة هي أن الرؤية يجب أن تقدم وجهة نظر واقعية، قابلة للتصديق، وذات جذب لمستقبل النظمة.
- 6- يفترض أن يتوجه الغرض الرئيسي من صياغة رسالة المنظمة في عقبل المفكر الاستراتيجي نحو تشكيل الأساس الذي يتم في ضوته استغلال مواردها وقدراتها ومهاراتها؛ التعبير عن الروح المعنوية وقيم العمل داخلها؛ تحديد مسار واضح يتحرك نحوه جميع العاملين فيها؛ وتيسير أو تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى خطط مرحلية وتشغيلية، وعمليات تكتيكية.

مصادر الفصل الثالث

- 1- Horne, T & Doherty, (2003), A Thoughtful Approach to the Practice of Management, Routledge, London
- 2- Wootton, S. & Horne, T(2009), Training Your Brain, Hodder Education, London
- 3- Wootton, S. & Horne, T(2008), Training Your Brain for the Over 50s, Hodder, London
- 4- Wootton ,S. & Horne,T(2010),Strategic Thinking, Kogan Page Limited ,London
- 5- Ireland R, Hoskission, R & Hitt, M (2006), Understanding Business strategy, Cincinnati: Thomson South-Western
- 6- Ireland R, Hoskission ,R & Hitt, M (2007), Management of strategy, Cincinnati: Thomson South-Western
- 7- Pearce ,J & Doh, J (2005), The high impact of collaborative social initiatives, MIT Sloan Management Review, 46(3):30-39

الفصل الرابع الابداع الهندي في الفكر الغاندي



الفصل الرابع إلابداع الهند*ي في* الفكر الغاندي

تمهيد

وققا للرواية الهندية لا يكمن الإبداع في التطور التكنولوجي فقط، وإنما يمكن مارسة الإبداع في كل مستويات الصناعة، بجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، شريطة توافر العوامل المساعدة إليه، مثل المناخ البيئي والثقافي الملائم، والتاريخ المفعم بالحكمة والحيوية والاستعداد الفطري للأفراد، مع القدرة على مواجهة التحديات والتهديدات المحلية والعالمية. إذ ن كيف نستطيع العمل اكسر بافراد كثيرين وبموارد قليلة هي الفكرة التي سننطلق منها في مناقشة الإبداع المغاندي على وفق متغيرات ثلاث هي:

- العمل أكثر: إن وفرة وغزارة العمل يعني زيادة الإنتاجية، وبالتالي زيادة الناتج الإجمالي الوطني، ويتبعه لاحقا زيادة الدخل القومي. وتلك هي أبرز العوامل المهمة في التنمية الاقتصادية لآي بلد. ثم إن العمل أكثر يشير إلى عمليات توظيف تقلل من مستويات البطالة، وتحقق الازدهار الفردي وترفع من المستوى المعيشي للافراد.
- خدمة زبائن كثيرين: تساعد الخدمات المقدمة لقطاعات سوقية كثيرة في زيادة الرفاهية والوصول إلى اكبر عدد من الزبائن، والعمل على زيادة مبيعات المنظمة، فضلا عن تحقيق مستوى عال من الرضا الاجتماعي والفردي لمختلف القطاعات السوقية.
- استخدام موارد اقل: لعل من أهم مزايا الاستدامة البيئية، هي في الادخار باستخدام الموارد النادرة والناضبة اقتصاديا، والحفاظ عليها. كما إنه من ناحية

المنظمة تتمثل باستخدام موارد ومدخلات اقل، ويعني تقليل الكلف، وبالتالي زيادة الربحية.

و نتطلع في هذا الفصل الى معرفة فكرية فلسفية حول جوانب مهمة كثيرة، من بينها ما يأتي:

- التعرف على الإبداع الإداري والتكنولوجي في دولة انتقالية، هـ الهند الـ ي
 تطورت حديثاً بقدرات وإمكانات ذاتية مبدعة .
- الاطلاع على أمثلة واقعية عن شركات هندية استطاعت تحدي العالم المتقدم،
 وحققت خدمات فائقة لشعوبها ولنفسها، ومعرفة الفلسفة الهندية في الجودة والمنافسة في إدارة الأعمال.
- تحديد الصورة التي استطاعت بها الشركات الهندية تجاوز سلطة التكنولوجيا الغربية، وكيفية تمكن الشركات الهندية تحقيق الميزة الإستراتيجية والتنافسية في دراسة الواقع الحلي.

أولا : القاعدة الذهبية في ربحية المنظمات البدعة

إن الفكرة الأساسية في الإبداع، هو في كيفية جمع العناصر الثلاثة إن فـة الـذكر لتحقيق تنمية اقتصادية، ورفاهية اجتماعية، واستدامة بيئية بطريقة تحقـق الربحية للمنظمة. فرواد الإدارة الهنود فكرتهم تتوجه نحو كيفية العمل أكثر، لزبائن كثيرين، بموارد قليلة.

يعد الإبداع في اغلب منظمات الأعمال عملية بطيئة، وتحدث جلبة، مثل الحرك المصدئ القديم، أي إن الإبداع التقليدي لا يختلف عن الاحتراق الداخلي للمحرك، فهو يتوجه نحو الهلاك، لان جميع المؤشرات تغيرت، وسوف يؤخذ معه المنظمات الجامدة الواحدة تلو الأخرى. وهذا قد يعني إن اغلب برامج الإبداع،

تبنى على افتراضات الوفرة والغزارة في الموارد. إذ كلما كانت اكسر، كلما كان الوضع افصل.

على كل حال، فلقد لاحظنا وبشكل جلي صدمة الزبائن في أمريكا وأوربا، وهم يبحثون عن المنتجات والخدمات الرخيصة (غير المكلفة)، أو التي تضيف قيمة إليهم. وبينما نشاهد من الجانب الآخر ملايين من المستخدمين لأول مرة في الصين والهند يدخلون للمنظمات (حيث النمو الاقتصادي يندفع بشدة)، وسوف يلتحق حوالي (1-2) مليار إنسان إلى الصنف المتوسط في العقد القادم، والدين يستطيعون الدفع للسلع والخدمات الرخيصة فقط. وهذا يعني الزيادة في شراء منتجات وخدمات المنظمات المتطورة ذات المتطلبات البيئية، والقابلية للشراء والاستدامة والتي متقود إلى الإبداع اليوم، وليس الأسعار أو الوفرة.

يمكن لمنظمات الأعمال إن تستجيب لهذا التحدي الكبير من خلال تطوير استراتيجيات تسمح لها بايجا منتجات أكثر، بموارد اقل، ويمكن بيعها بالسعار رخيصة. فالبحث عن الكلف التصنيعية الأقل، والمصادر الجديدة للمواهب سوف تزيد من الضغوطات على هذه المنظمات من اجل إن تتوجه نحو العالمية، وبما يقودها إلى استعمال سلاسل معرفة أكثر تعقيدا، ويقودها إلى تبني سلاسل تجهيز واعتمادية متبادلة بين الحدود الدولية. وفي الوقت ذاته، إن العمليات الجديدة سوف تقدم منتجات وخدمات تصل إلى اكبر عدد من الزبائن عبر العالم. والحلم لأي مبدع اليوم من المنظمات، هو العمل أكثر - بموارد اقل - لزبائن كثيرين.

وبينما قد تعد العملية إن ها مجرد حلم للعديد من الشركات الغربية، فأن الشركات في البلدان النامية، قد تخرج عن إطارها المألوف لترسم الطريق الجديد، حيث تصميم المنتجات غير المكلفة، والتصنيع برأس مال قليل، وبحجم كبير من العمالة، ويأسعار زهيدة (في سبيل المثال 1 سنت بالدقيقة للاتصال بالهاتف، 30 دولار لجراحة إزالة الماء عن العين، وسيارة بسعر 2000 دولار)، وهي الأسعار

الأقل في العالم. ومع العجز في رؤؤس الأسوال والتكنولوجيا والمواهب لم يكن للرياديين في السواق الناشئة اي خيار سوى قلب الحكمة المقبولة، والمجموعة الكبيرة من التحديات والطموحات الهبت نوع جديد من الإبداع الإداري والفني.

ثانيا: الهند بلد الإبداع الأول في آسيا

ليس هناك مكان أفضل من الهند كدليل على ذلك، والتي لم تكن مشهورة بالإبداع حتى هذا العصر. فالهنود يستخدمون كمزحة حول اكتشافهم الرقم صفر عام (500) قبل الميلاد باعتبار إن هذا هو عدد المبدعين الهنود في العصور اللاحقة، ولكن الشركات الهندية الذكية أتت مع تكنولوجيات ونماذج عمل جديدة لاختراق السواق البلد الواسعة. وقد عملوا ذلك من خلال نقل كل عنصر من ملسلة القيمة من إدارة سلسلة التجهيز إلى التوظيف، وأوجدوا نظام بيشي مبدع للممل.

والبعض قد وصف هذه الظاهرة على إنها امتداد للتقليد الهندي المعروف (Jugaad) تطوير البدائل والتحسينات، والعمل لتجاوز الافتقار للموارد، وحل المشاكل التي تبدو بلا معالجة. وعلى كل حال إن مصطلح (Jugaad) له دلالة على الجودة. ونحن نفضل إطلاق تسمية الإبداع الهندي بمنظور خاندي كون هذا الإبداع بالأصل يستند على اثنين من عقائد المهاتما غاندي، وهي:

1- أحب مكافأة كل ابتكار علمي يصنع لخدمة الجميع.

2- الأرض تعطي ما يكفي لإرضاء حاجة كل إنسان، ولكن ليس لإرضاء جشع
 كل إنسان.

لقد كانت القدرة على الشراء والاستدامة، هما الحك على فكر غاندي خلال ستة عقود مضت من الزمن، والشركات الهندية اليوم اكتشفت هذه القوة. وخلال السنوات الثلاث الماضية تناولت الكتب والبحوث إبداعات المنظمات الهندية

وبشكل ملفت للنظر. وبعض تلك المنظمات كان موجودا أصلا، والبعض الآخر قد تأسس حديثا. وتركزت صناعات هذه الشركات على صناعة السيارات وتطوير الأدوية، والرعاية الصحية، والاتصالات المتنقلة، وتكرير النفط وتجارة التجزئة، والحسابات القانونية، وتنقية المياه، والطاقة المعتمدة على الرياح.

ولدى الغوص في الإبداع الجذري لتلك الشكات والصناعات الهندية، نجد بـان هنالك متغيرين مهمين هما:

- 1- مصدر التكنولوجيات المستخدمة: وهي ترتكز على الشراء، أو التكييف
 للمادة، أو التجميع بطريقة جديدة، أو التركيب الجديد .
- -2 مقدرات المنظمة الجوهرية: وهي القدرات والموارد والمعرفة والمهارات السي يجب إن تطبقها المنظمة من اجل النجاح والتفوق.

ثالثًا: أنواع الإبداع الغائدي في الشركات الهندية

يقود التصنيف المعتمد على المتغيرين سابقي الذكر في أعلاه إلى ثلاثة أنواع من الإبداع الغاندي، وهي:

1- عافج العمل الجديدة: هنالك عدة شركات هندية استخدمت التكنولوجيات الغربية، ولكنها أوجدت نماذج عمل، قد غيرت من اقتصاديات الصناعة. ففي سبيل المثال البرمجيات المستندة على تكنولوجيا المعلومات ومجهزي الخدمات كـــ (wiprop satyam و Tcs و Hel) استخدمت برامج جاهزة نشرت نماذج عمل مستندة إلى الموهبة في المنافسة الدولية. وقد برعت في منهجيات العمل المشترك، بحيث أصبحت قادرة على إنجاز العمل خارج موقع العمل، عا مسمح لها بالتمتع بالكلف المنخفضة للمهندسين الموهوبين في الهند. وان الموردين الخارجيين عبر العالم عثلون فقط ما يقارب (6٪) من أعمال البرمجيات عبر العالم، ولكنهم غيروا من ديناميكيات الصناعة. فالمورد الهندي

الحارجي أضاف قدرة جديدة عبر السنين – الأقل كلفة في العروض الأولية، والعملية الأكثر جودة، وفي الوقت الحاضر يحاولون تجهيز حلول العمل المتكاملة والمبدعة.

- 2- تعديل القدرات التنظيمية: كغيرها الشركات الهندية، قامت بتركيب تكنولوجيات متعددة ونتيجة لذلك غيرت من قدراتها مثل مهارات التصميم، أو سرعة نشر الموارد على نطاق واسع. ففي سبيل المثال عام (2007) إن مختبر البحوث الحسابية (GRL)، وهو جزء من مجموعة (Tata) قد طور رابع أسرع حاسوب في العالم، وأسرع حاسوب فياتق في أسبا، وهو (Eka) من خلال العمل على تصميم جديد باستخدام مكونات معيارية. كما إن المهندسين أوجدوا ترتيب داخلي جديد لجوهر الحسابات، بدلاً من تبديل (aisles) الحار والبارد، واستخدموا الخيادم الجياهز، وتكنولوجيا الألياف المزدوجة لتقل البيانات ونظام تشغيل لينكس، وهذا قد قلل من كلف تطوير المكائن إلى (20) مليون دولار فقط، فضلا عن كلفة معدات التبريد اقبل المكائن إلى (20) مليون دولار فقط، فضلا عن كلفة معدات التبريد اقبل عقدار (50٪) من باقي الحواسيب الفائقة، وكلف التشغيل اقل بنسبة (20٪). والشركة حاليا تعمل على (+*Eka)، وهو مشروع جديد لزيادة قوة المعالجة عقدار خسة مرات.
- 5- توريد قدرات جديدة: لم يركز الرياديين الهنود فقط على بناء النماذج الجزئة، واستخدام القدرات الموجودة، ولكنها أيضا أوجدت أو كسبت قدرات جديدة لحل المشاكل، والتي غالبا ما تتطلب تطوير تكنولوجيا، أو مدخل تعاوني للحصول على الخبرات الفنية. وهذا ما جعل شركة (Tata) إلى صنع سيارة صغيرة بكلفة (2000) دولار. ولقد عملت هذه المشركة مع عدة شركات دولية لصنع مكونات تناسب خصائص السيارة، فقد عملت مع شركة اليمانية للحصول على نظام إدارة عرك جديدة، ومع شركة ايطالية لتصميم بعض للحصول على نظام إدارة عرك جديدة، ومع شركة ايطالية لتصميم بعض

الأجزاء، ومع شركات بابانية وأمريكية من اجل إيجاد أفضل المواصفات الخاصة بالتبريد وأنظمة الإضاءة ومتانة السيارات .

رابعا: الإبداعات المؤثرة في ديناميكيات العمل

بعد انفتاح الهند على الاستثمارات الأجنبية، والتكنولوجيات العالمية عام (1991)، فأن بعض الشركات غيرت اقتصاديات الصناعات، ليس من خلال تطوير التكنولوجيات الحالية، ولكن من خلال خلق نماذج عمل جديدة. فقد وضعت أداء سعري غير مكلف، وغيرت من طريقة وصول المستهلك إلى السلع. وبعض المنتجات والخدمات احتاجت إلى بنى تحتية جديدة للتطوير والتسليم، وبذلك فقد بنت هذه الشركات نظام بيئي فريد للإبداع. وربما من أكثر الأمثلة توضيحاً لهذا النوع قامت شركة (Bharti) بالفوز بعقد حكومي عام (1995) لتقديم خدمة الاتصالات عن بعد في مدينة دلمي. ومثل منافسيها الشركة دفعت للحكومة مبلغ كبير من المال من اجل هذا الترخيص، وانتشرت الكثير من شبكات الاتصال، وأنظمة الدعم ومراكز العناية والحدمة للزبائن.

وبسبب هذه الكلف الثابتة الكبيرة، والتي مولت من خلال القروض وضعت شركة (Bharti) أجورا حالية في السنوات الأولى. وفي عام (2002) استعادت نقودها حتى بعد دخول منافسين جدد. والإدارة العليا أدركت في هذه الحالة إن إستراتيجية العلاوة السعرية، سوف لن تسمح لها بتوسيع القاعدة للمشتركين بسرعة، وتحملت كلف غارقة، وما على الشركة الا إن تبدع.

لقد لاحظت الشركة أعلاه إنه في الهند معدل العائد لكل مستخدم (ARPU)، هو المقياس الأساسي لكل شركة هاتف خلوي في العالم، ولم يكن هذا هو المؤشر المناسب لجاذبية الزبائن ، وحتى لو كان (ARPU) صغيرا، فأن (Bharti) سوف تحقق عائدات كبيرة إذا حصلت على اشتراك الملايين، وليس الآلاف. ولعمل ذلك

يقع عليها تقليل الأسعار بشكل كبير. ولذلك بدأت بالتفكير مليا بثلاثة مقاييس هي:

- 1- العوائد والأرباح الكلية.
- 2- نسبة الكلف التشغيلية إلى العائدات الكلية (للحصول على الكفاءة التشغيلية).
 - 3- نسبة العائدات إلى المصاريف الرأسمالية (لقياس إنتاجية رأس المال) .

وعندما نقلت تركيزها من معدل العائد لكل مستخدم إلى الربح الإجالي، أوقفت الشركة استهدافها القطاعات الصغيرة فقط، وتوسعت إلى السوق الكلية التي تغطي سكان الهند كلها. كما وجدت (Bharti) طريقة للنسو من دون القلق حول الموارد المالية في الصناعة المكثفة لرأس المال. وقد قررت الإدارة العليا توريد خارجي لكل النشاطات، مع التركيز على ستة بجالات مهمة هي: إدارة الزبون، تحفيز الأفراد، الإدارة المالية، متابعة التشريعات، العلامة التجارية، وإيجاد الإستراتيجية. وبدلاً من إن تكون شركة متكاملة عمودياً مثل باقي الشركات الخلوية، فقد قامت شركة (Bharti) عام (2004) بتوريد خدمات تكنولوجيا المعلومات إلى شركة (IBM) من خلال إعطاء الجهز نسبة مثوية من العائدات الشهرية. وكما قامت الشركة بالاختيار إن تدفع لباعة معدات الشبكات اريكسون أو 'نوكيا، بدلاً من المعدات المستخدمة لتوليد (erlangs). فقد أوجدت الشركة مشركات البرجيات. كما إن الشركة لم تشتري التطبيقات، ولكنها دفعت لمطورين على أماس العائدات المتحققة من الخدمات، وهذا ما سمح بتوريد عدد كبير من العليقات بكلف منخفضة.

وعلى الرغم إن الشركة أدركت إن التوزيع سيكون العنصر الأساس للنمو المستقبلي، فهي لم تملك الوقت لإيجاد قنواتها الخاصة. ولقد قررت الاعتماد على موزعين لمنتجات المستهلك مثل شركة (Godrej) و Unilever)، والتي كانت تعمل في الهند لأكثر من نصف قرن. كما باعت أكثر من مليون محل منتجات (Airtel) للشركة عام (2002)، وهذا العدد سوف يتضاعف عام (2012).

تعاونت الشركة أيضا مع المنافسين من اجل ادخار رأس المال، وعندما توسعت إلى الريف الهندي وضعت بنى تحتية كبيرة، مشل الأعمدة والمولدات والمكيفات، وهي بكلف عالية خصوصاً في المساحات الواسعة في الريف الهندي. ولأن هذه المسألة ليست هي ما يميز الشركة، لذلك قامت بدمج البنى التحتية العائدة لها، مع أثنين من مقدمي خدمة الموبايل هما: (Vodaphone) و (Idea).

وفي عام (2007) قاست الشركة نفسها بعقد اتفاق تحصل بموجبه شركة (Bharti) و (Vodaphone) على (42٪) من رأس المال، وشركة (Idea) على (16٪). وهذه الهيكلية الجديدة سمحت للشركات الثلاثة باقتسام الكلف الخاصة ببناء البنى التحتية ـ وتقليل الاستثمارات الخاصة بكل واحد منهما.

بفضل النموذج العمل الجديد هذا، فأن (Bharti) أصبحت قادرة على انحذ (1) سنت لكل دقيقة من الاتصال، مقارنة مع (2) سنت في الحين، و (8) سنت في أمريكا. وهذا ما جعل الناس في الهند أكثر قدرة على الشراء لهذه الخدمة. وقد حصلت الشركة عام (2009) على أكثر من (100) مليون مشترك، وتخطط لمضاعفة هذا العدد عام (2013). ولذلك إن قدرة الشركة على توسيع أعمالها حققت مقسوم أرباح سريعة، إذ ازداد هامش التشغيل بنسبة من (2028) عام (2008).

على الرغم من السوق التنافسية الكبيرة، فقد حققت الشركة عائدات بلغست (7.25) مليسار دولار صام (2008)، ونحست عائداتها بنسبة (43٪) مسن عام (2004) إلى عام (2008). وبينما كان مقياس (ARPU) في الهند مقداره (5.95٪) عام (2009) مقارنة مع (50٪) في أمريكا.

لقد كان المشروع الهندي الأكثر ربحاً في العالم بين شوكات اللاسلكي العام الماضي. ومع (2.04٪) عائد على رأس المال المستخدم، و (2.04٪) مليار أرباح قبل احتساب الفائدة والضرائب، واحتياطيات نقدية بلغت (963) مليار دولار، وبدون ديون. وتحاول الشركات في الوقت الحاضر بكل إنحاء العالم محاكاة شركة (Bharti) من اجل الحصول على نجاح مماثل.

خامسا: الإبداع التكنولوجي في مجال إدارة الطوارئ

قامت بعض المنظمات الهندية بجمع التكنولوجيات المتقدمة، لإيجاد قدرات جديدة، قد تكون في حالات معينة تحدث لأول مرة في العالم. فقد توسعت بسرعة مع الحفاظ على الكلف منخفضة من خلال استخدام أساليب التمويل المبدعة، مثل الشراكات العامة – الخاصة. وهذه الشركات قد استندت على المعرفة الخاصة بالمؤسسات المتخصصة عبر العالم، وقامت بوضع معايير عالية المستوى في الهند. ومثال ذلك إدارة الطوارئ الطبية – خصوصاً خدمة الطوارئ (911) في أمريكا، والتي تعني وصول الإسعاف إلى باب بيتك متى ما طلبت ذلك. فالعديد من شركات الإسعاف تعمل في مدن كبيرة مثل "نبويورك" و"لوس إنجلوس"، وبينما هي تخدم الانفراد، فهي تبقى صغيرة، وتستثمر القليل في الإبداعات.

ولأنه ليس هناك مؤسسة خاصة في الهند، فقد قيام (Raju) أخوان بتشكيل وتأسيس شركة البحث وإدارة الطوارئ (EMRI) عام (2004). وقد قامت هده الشركة بجمع آخر تكنولوجيات الاتصال والنقل والحاسوب والتكنولوجيات الطبية من اجل تجهيز خدمات طوارئ قابلة للشراء في جميع المناطق الريفية والحضرية في

الهند. وفي بيئة مثل الهند قامت المنظمة بمواجهة العقبات المادية والثقافية، وعقبات اللغة التي تعيق قدرتها على التعامل مع الطوارئ. كما إن جعل الهنود يـدركون الطوارئ ويتصلون برقم (108) للمساعدة كان عقبة كبيرة.

لقد تعلمت (EMRI) من خلال بحوثها إن (10%) من الهنود يواجهون حالات الطوارئ ولكنهم لا يعرفون بمن يتصلون، وبالإضافة لإعطاء رقم للاتصال طورت المنظمة برامج لتعليم الهنود كيفية التفاعل مع الطوارئ. ولقد صممت (EMRI) سيارات الإسعاف الخاصة بها، ودربت موظفيها. والشيء المهم هنا إنها طورت بنى تحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. وفي قلب البنى التحتية وضعت شبكة حاسوب تدعم خدمات الاتصال في كل ولاية ،إذ يعمل (200) خادم على رقم الطوارئ (108)، ووجهت (4000) موظف للاستجابة لهذه الاتصالات. ولعل ما يفيد ذكره، إن الهند لم تمثلك خرائط مستندة على أجهزة التعقب (GPS)، ولذلك فان المهمة الأسامية توجهت نحو إيجاد موقع الحالة الطارئة .

تستغرق عمليات الإنقاذ من قبل المسعفين أو المنعشين من (80-90) ثانية، ولكن الشركة تأمل بان يقلل هذا الوقت إلى (60) ثانية. ولقد افترضت (EMRI) إن الشراكة العامة - الخاصة ستكون أساسية في أداء الوظائف، ولان الحكومة الهندية تمتلك اخلب المستشفيات، فلذلك على (EMRI) إن تعمل مع الولاية، ومع انقسام الحرائق والشرطة.

ولضمان عدم تداخل صناع السياسة والمكاتب، صارت (EMRI) مؤسسة خاصة بأساس قانوني رغم إن (95٪) من تمويلها يأتي من حكومة الولاية .وقد تعاونت (EMRI) مع شركات في أمريكا، مشل هيئة الطوارئ الوطنية، والهيئة الأمريكية للأطباء من الأصول الهندية، و جامعة كارنيجي، و الأكاديمية الأمريكية للطوارئ الطبية "في الهند، و جامعة ستانفورد". وخلال الأربع سنوات الماضية توسعت (EMRI) بشكل كبير لتخدم (366) مليون إنسان في مجموعة كبيرة من

- مدن الهند، وهذا ما جعلها اكبر مؤسسة لإدارة الطوارئ في العالم. وفي أدناه البعض من الفعاليات والأنشطة التي قامت بها شركة (EMRI):
- 1- تتعامل مع (60000 80000) اتصال يوميا، وتنقذ (110) حيــاة يوميــا، وتوظف (11000) فرد.
- 2- ومن اجل تحقيق الوصول للمريض خلال اقل من (30) دقيقة حققت وقت استجابة كمعدل (14) دقيقة في المدن، و (31) دقيقة في الأرياف .
- 3- انفقت معدل (50) سنت لكل شخص لبناء البنى التحتية في الهند مقارنة سع 100 دولار في أمريكا. والمصاريف لكل زيارة إسعاف كانت اقبل سن 15٪، مقارنة مع (600–800) دولار في أمريكا .
- 4- بوصفها المستجيب للطوارئ الوحيد في العالم، الذي لديه مؤسسة بحثية، فإنها كانت في مقدمة من وجد طرق لتحسين المعرفة والممارسات، وأصبحت أفضل مصدر للمعلومات لحالات الطوارئ.
- 5- أنها تؤرشف أو تحفظ كل الاتصالات التي تحصل عليها وتحليل البيانات، ولأول مرة في الهند أصبحت هناك بيانات متوافرة حول الطوارئ الطبية من ناحية الموسمية والتوقيت وطبيعة هذه العمليات.
- 6- طورت أيضا أساليب لتمرير البيانات من الإسعافات إلى المستشفيات قبل وصول المريض، خصوصاً في حالات أمراض القلب وحوادث السير والولادة والغرق.
- 7- أن المقدرة البحثية لها، قد غيرت من تفكير العديد من البلدان البعيدة والججاورة حول إدارة الرعاية في الطوارئ .

سادسا: ابداعات الأعمال لخلق تكنولوجيات جديدة

استثمرت العديد من الشركات الهندية في تطوير منتجات أو خدمات جديدة، ولكن الهدف عادة كان يصب في إيجاد معروضات غير مكلفة بموازنات صغيرة، والنجاح فقط يتم بسبب تحدي التقنيات التقليدية. ولعل من المفيد الإشارة إليه إن تطوير الفحوصات الطبية والانتقال إلى العلاجات السريرية بتطبيق نظام معقد من الاختبارات، كما نعلم قد يأخذ من (10) إلى (12) سنة، ويمكن إن يكلف أكثر من مليار دولار.

ومن اجل تعريف الأدوية بوقت أسرع وارخص حاول صناع السياسة الهنود والعلماء بتقليل العملية. فقد سألوا السؤال الآتي: ماذا لوتم الانتقال من السريرية إلى المختبرية، بدلا من الانتقال من المختبرات إلى التجربة السريرية. والفكرة كانت في استخدام البيانات الطبية السريرية والبيانات الكمية لتطوير صيغ مستهدفة تخضع لتجارب ما قبل الطب السريري.

يعاني على سبيل المثال (2٪) من سكان العالم من مرض المصدقية، والمرضى ينفقون حوالي (5) مليار دولار سنوياً على العلاجات والاستطباب. وان المعالجة بالمضاد الحيوي (Mohoclonal) يكلف من (15000) إلى (20000) دولار للكورس الواحد، وهي فاعلة، ولكنها مكلفة على الهنود.

ولما أعلنت شركة (Lapin)، وهي من أشهر شركات الأدوية في الهند عن المتماماتها بتطوير أدوية مستندة على الأعشاب لعلاج مرض الصدفية. ومن خلال المعرفة المكتسبة عبر أجيال في عائلة (Lapin)، صرح بأن عصر (poppy) المكسيكي، سوف يقضي على المرض نهائياً.

ليس هناك دليل طبي للادعاء، ولكن شركة (Lapin) تعاونت مع الممارسين لتطوير صيغة معينة، وبدأت بأول تجربة عام (2000)، وقد استخدمت مقاييس كمية، مثل مساحة الصدفية، ومؤشر خطورة المرض لتقييم النجاح. والمرضى الذين

استخدموا العلاج، ليس فقط تخلصوا من المرض، ولكن لم يستعروا إطلاقًا بأية أعراض ثانوية بعد ثلاث سنوات .

وفي عام (2003) قدمت الحكومة التمويسل للمرحلة اللاحقة من المشروع، ورتبت شراكة مع منظمتين بحثيتين، وهي هيئة بحوث الأدوية، والهيئة الوطنية للتعليم الطبي. فلقد أتفقت الشركة الهندية (10) مليون دولار، وثمانية سنوات لتطوير هذا العلاج. ومعالجة المريض الواحد يكلف (100) دولار فقط، مقارنة مع (15000) دولار في أمريكا. وبشكل عام فأن السوق الهندية اكبر في الحجم، واقل قيمة مقارنة مع أمريكا.

لقد طورت هذه المنظمات عقارا سار في ثلاثة مراحل هي :

- 1- بدأت المرحلة الأولى بتعريف العناصر الفاعلة للحصول على فكرة حول كيفية عمل المعالجات ولإيجاد مضاد آمن للصدفية، يقود إلى العملاج ومنع ظهورها مرة أخرى. وعندما تحت دراسات الآمان قدمت المنظمة الدواء للتجربة لتحديد مستوى الجرعة المناسب للعقار من خلال الدراسة السريرية، والتي استخدمت الأفراد الأصحاء في أول مرحلة.
- انتهت المرحلة الثانية عام (2007)، اذ تم اختيار آمان الجرعات الثلاثة على
 المرضى الذين لديهم المرض بصورة متوسطة.
- 3- لقد أكملت (Lapin) المرحلة الثالثة، وهي الدراسات المركزية، وذلـك في عــام (2010)، وهي تخطط لإطلاق الدواء قبل نهاية عذا العام.

سابعا: عناصر الإبداع الغاندي ومبادئ التطبيق

هنالك عدة عناصر أساسية تسهل نمو وتقدم الإبداع الهندي بمنظور غاندي أبرزها الآتي:

أ- تعامل وتعايش القادة السياسيين في الهند مع المجتمع لمدة أكثر من أربعة عقود، وهذا بدوره يبقي رؤؤس الأموال الأجنبية والتكنولوجيات الأجنبية خارج العمل في الهند، خصوصاً من أمريكا. ولكن الابتكارات المحلية ظلت مستمرة

- في الهند. كما يـدعم المهندسون الهنـود مـن قبـل الحكومـة، إذ قــاموا بتطـوير الأسلحة النووية، وتقنيات التصوير والحواسيب الفائقة.
- 2- لم يبدأ الاقتصاد الهندي بالنمو حتى التسعينات من القرن الماضي، ولذلك فان الشركات المحلية كانت صغيرة. فغي صبيل المثال عام (2008) اكبر شركة أدوية هندية، هي (Ranbaxy)، وقد حققت (800) مليون دولار كعوائد، وهي اقل بمقدار (60) مرة من عائدات (Pfizer) البالغة (48.2) دولار. والرواد الهنود كان لديهم ميل للبدء بمشاريع صغيرة واستخدام رأس المال بحذر. وقد غيروا هذا المدخل عام (1991)، ولكنهم حافظوا على تركيزهم الكبير على كفاءة رأس المال.
 - 3- تعلم الشركات المحلية إن الهند فيها الأغنياء والفقراء، والاقتصاد على الأغنياء سوف يحد من أسواقهم. والأغلبية التي يفترض استهدافها، هي الطبقة المتوسطة التي يشكل دخلها (5000) دولار سنوياً. ويناءا على ذلك فالشركات عجرة على تطوير منتجات وخدمات لها قيمة مضافة، من خلال تغيير معادلة الأداء السعر.
 - 4- الرواد، وهم أهم قادة الفكر الإبداعي الهندي، كان لديهم جرأة في الستك في الحكمة المستلمة. ومع الوقت رفض هولاء القادة الطرق الموجودة لأداء الأعمال من اجل تطبيقات جديدة، ومزيج موازنات البحوث الصغيرة، مع الحجم القليل، والأسعار المتخفضة، والطموحات الكبيرة، والتي أوجدت جميعها حاجة للتفكير والإدارة، بشكل غتلف تماما عما مطبق حاليا.
 - 5- من الخطأ الاستنتاج والتعميم، بان الشركات الهندية فقط تستطيع إنتاج الإبداعات الغاندية، إذ إن المشاريع في أي مكان من العالم هي تعمل يمكن إن تؤدي ذلك من خلال تعديل فلسفاتها حول عملية الإبداع، وبالطرقة الهندية المعدلة على طريقة المفكر غاندي.

- يجب إن يتبع المدير التنفيذي الأعلى خمسة مبادئ أساسية للحصول على الإبداع وتطبيقه بشكل مناسب في منظمات أعمال اليوم، وهي على النحو الآتي:
- 1- أن يكون الهدف النبيل هو النمو الشامل: وبحيث يدفع الشركة على التفكير بالزبائن الفقراء الذين لا يستطيعون الوصول إلى الهواتف في المدن، أو فقراء الريف الذين يحتاجون لخدمات طبية. والتحدي هنا، سيكون هو ضمان إمكانية الشراء بالاعتماد على مبدأ (الإدارة السعر)، والتفكير بزيادة الحجم لتقليل الكلف.
- 2- أن تكون الرؤية واضحة (فير خاصضة): القيادة مهمة جدا في الإبداعات المغاندية في المنظمات الهندية. وفي كل الحالات المدروسة هنالك قادة مثل: المغاندية في المنظمات الهندية. وفي كل الحالات المدروسة هنالك قادة مثل: Agata علي المعروصة Tata عبد واضحة حول ما يريدون إنجازه للمجتمع الهندي. فضلا عن كون رؤياهم دائماً لها أبعاد إنسانية. فقي سبيل المثال: مساعدة الهنود الفقراء إن يسافروا بأمان مع أسرهم، واستخدام الاتصالات لتحسين عمل وحياة الأفراد، وتمكين المرضى من شراء الأدوية الرخيصة.
- 3- أن تكون الأهداف مرنة ذات قعد استراتيجي: يجب إن تضع الإدارة العليا أهدافا طموحة، وجالات زمنية واضحة لانجازها، ومن خلال العمل على طموحات، تعتمد على الموارد الحالية، والمداخل الريادية من اجل تسليم المنتجات والخدمات. والمدراء يكون أمامهم خياران هما: استخدام الموارد المتاحة بطرق جديدة، أو تغير قواعد لعبة الأعمال كلياً.
- 4- أن يتبنى التعلم من أجل الإبداع مع وجود القيود: يبدأ المبدع الغاندي بقبول المشروع مع وجود قيود وتحديات قد تعبق توجهه, والقادة ينبغي إن يدفعوا الفرق على العمل الجاد، ضمن الحدود المفروضة ذاتياً، والتي تنشأ من فهم معمق للزبائن.

- 5- أن يكون التركيز على الزبائن: إن المشاريع الإبداعية كانت مربحة طبعاً بحكم التركيز على الزبائن دائماً، ولبس ثروة المساهمين وحاملي الأسهم. فاللغة الوحيدة التي تدور في منظمات الأعمال الهندية حول الزبائن كمستهلكين وجهزين وعاملين وشركاء على إنهم كلهم مبدعين.
- 6- إن تكون هنالك قياسات للتأثير في السلوك الإداري: إن تأثير مقاييس الأداء على السلوك الإداري للمبدعين العاديين والغانديين، يستم باستخدام معايير غنلفة للتقييم والتقويم ويلاحظ إن اغلب الشركات تركز على الأرساح، والهوامش التشغيلية، وصافي القيمة الحالية، ووقت الربح، وكفاءة التصنيع، والأرباح المستندة إلى رأس المال الفكري والأسواق المستهدفة. والقياس لأداء العاملين يتم في ضوء الدور المتميز لهم داخل هذه المقاييس المستخدمة.

ثامنا: استنتاجات لإبداعات الأعمال

- 1- قدمت الشركات الهندية المبدعة نموذج عمل خاص، مع تكنولوجيات جديدة لاختراق أسبواقها الواسعة والمستندة إلى معرفتها الكلية بها، والى إدراك مستويات الدخل والمعيشة للسكان الهنود، مع إيجاد نظام بيئي مبدع للعمل. ويمثل ذلك امتدادا للتقليد الهندي المعروف بـــ (Jugaad) أو الجودة، والتي تعني تطوير البدائل والتحسينات المستمرة، والعمل على تجاوز ندرة الموارد، وحل المشكلات المستعصية بطريقة يراعى فيها قلة الكلف التشغيلية .
- 2- يسمى الإبداع الهندي بالإبداع الغاندي نسبة إلى الآب الروحي للهند الحديثة، وهو المهاتما خاندي، والتي يستند إلى متغيرين مهمين هما: معرفة مصدر التكنولوجيات المستخدمة، وتطوير المقدرات الجوهرية والمعرفة والمهارات التي يجب إن تمتلكها منظمة الأعمال من اجل النجاح.
- 3- يعتمد نموذج الإبداع الهندي على تقليل كلف التشغيل إلى حد كبير، وهذا ما أدى إلى امتلاك الشركات الهندية ميزة تخفيض الأسعار، وتحقيق الدعائم الثلاثة للمبدعة منها، والمتمثلة بالنطوير، الاستدامة والرفاهية للمجتمع الهندي.

- 4- إدراك الشركات الهندية لعدم جدوى استخدام استراتيجيات العلاوة السعرية أو غلو السعر، لأنها لا تسهم في توسيع قاعدة الزبائن، إذ على الشركة هنا إن تبدع، لان غالبية سكان الهند هم من الفقراء والمعوزين الذين عادة ما يكونوا حساسين تجاه تغير الأسعار.
- 5- قيام الشركات بتغيير المعايير أو المقاييس المستخدمة لـ الأداء، إذ إنه بـ ال مـن استخدام معدل العائد لكل مستخدم في الشركات الهندية للهاتف النقال مثلا، فركزت على العائد الكلي والأرباح الكلية، وتقليل الكلف التشغيلية إلى أدنى حد ممكن، وبالتالي الوصول إلى ملايين السكان الـ نين لم يكـن باستطاعتهم تحمل كلفة الهاتف النقال والرعاية الـصحية. وهـي بـ ذلك استخدمت الحيط الأزرق للوصول إلى طبقات جديدة كانت بعيدة عن المنافسين.
- 6- الانقلاب على التقاليد الهندية البالية من قبل الرواد الهنود، مع رفض أساليب أداء الأعمال القديمة وتطوير الأفكار والإدارة بشكل مختلف، وهذا ما أوصل الشركات الهندية إلى مصاف المنافسة العالمية، مع شركات دولية عملاقة لها باع طويل في الصناعة.
- 7- لقد أسهمت الإبداعات الغاندية في تطوير نماذج عمل جديدة للشركات الهندية، وقد تصبح هذه النماذج مرجعا للعديد من منظمات الأعمال في بلدان العالم الثالث. وأن الإبداع المرتبط بالتكييف والاستجابة للظروف البيئية، هو الإبداع الناجع للأعمال في كل الأوقات والأزمنة والظروف.

مصادر الفصل الرابع

1- للمزيد من التفاصيل والإيضاحات حبول موضوع الفصل الحالي، يمكن الرجوع إلى المصدر أدناه، فقد جرت مراجعته وترجمته وتحليل أبصاده وتقديم إضافات عليه.

2- C. K. Prahalad & R. A. Mashelkar, Innovations Holy Grail, <u>Harvard Business Review</u>: Vol.87,No.12, July- August, 2010: 132-147.

الفصل الخامس إبداعات الأعمال في صناعة كرة القدم



الفصل الخامس إبداعات الأعمال في صناعة كرة القدم

تمهيد

مرت لعبة كرة القدم بعدة مراحل تطورية منذ البدء بممارستها، إذ اقترنت في بداياتها الأولى مع الطقوس الدينية والاحتفالات السنوية، شمّ أصبحت رياضة للهواة، وبعدها رياضة للمحترفين, أمّا في الوقت الحاضر، فقد أصبحت رياضة ذات أهداف تجارية، ويمكن القول بضرورة تبنّي المدخل النظامي عند تحليل نموذج الأعمال المتعلق بلعبة كرة القدم، إذ يمكن تبرير تطبيق منهجية نظام الأعمال في لعبة كرة القدم، وذلك بسبب إمكانية عد الألعاب الرياضية بكونها جزءاً من قطاعات الأعمال، وتستدعي المنافع التي يمكن الحصول عليها من خلال إيجاد نظام أعمال ملائم للعبة كرة القدم إلى البحث عن الأساليب اللازمة لتبسيط نموذج الأعمال الخاص بتلك اللعبة، ودعم المقدرة الاقتصادية لجميع المشاركين فيها.

ويمكن الإشارة إلى إغفال الدراسات السابقة لتناول موضوع ريادية الأعمال والعمليات التشغيلية للمنظمات الرياضية، كذلك فإن المدخل النظامي المتعلق بتلك العمليات، يعد محدودا عادةً عند قيامه بتوضيح العناصر الهيكلية للنظام والتحليل السطحي لأهميته، ولذلك جاء هذا الفصل لغرض البحث في هيكل نظام الأعمال للعبة كرة القدم من خلال استعمال منظور نظام الأعمال. ويشار إلى لعبة كرة القدم ، بأنها لعبة عالمية ينتشر تداولها في معظم دول العالم، إذ يوجد عدد غير محدود من الناس يمارسون هذه اللعبة، ويتحدّثون عنها، وينظمون وقت تسليتهم، وفقاً للأنشطة المتعلقة بها.

تعد حالة اللاتأكد المتعلقة بنتيجة المباراة التي تقام بين الفريقين المتنافسين، همي الأساس في وجود لعبة كرة القدم، إذ يؤدي ارتفاعها إلى جذب جمهور المتفرجين، لأنها تساعد في خلق الشعور بالمتعة، والإثارة، والتوقّع لأحداث مجهولة النتيجة،

وتختلف طبيعة استجابة الجمهور وفقاً لأحداث المباريات السابقة. ففي سبيل المثال، يقوم البعض منهم بالذهاب إلى الملعب لمشاهدة المباراة، فيما يتابعها آخرون من خلال شاشات التلفاز. وأمّا المجموعة الأقل اهتماماً فقد تتابع نتاتج الفريق عن طريق مطالعة الصحف والمجلات الرياضية، إلا إلّه يمكن القول إنّ جميع هذه الاستجابات تؤدي إلى خلق الإيراد المالي للنادي الرياضي. وفي هذا الفصل يمكن أن يستفاد القارئ كثيرا في معرفة تطبيقات ادارة الاعمال في صناعة كرة القدم، وتحديدا في المجالات الآتية:

- معرفة كيفية تعظيم الاستثمار في لعبة كرة القدم بتطبيق نموذج ريادية الأعمال، والتعرف على معضلة الاستثمار في إدارة أندية كرة القدم لتحقيق الأهداف الاقتصادية والرياضية والاجتماعية.
- تحديد مكونات نمبوذج الأعمال في صناعة كبرة القدم والوظائف الإدارية والتنظيمية التي تمارس في الأندية الرياضية. ومن ثم توضيح طبيعة أهداف أندية كرة القدم، وعلاقتها بطبيعة الاستثمار للمنظمات الريادية.
- دراسة حالة لنموذج ريادية الأعمال المبدعة لناديي برشلونة وريال مدريد الاسبانيين من خلال دراسة الاستراتيجيات المالية والأعمال والرياضية.

أولا: استعمال نموذج الاعمال في تعظيم قيمة الاستثمار

هنالك إمكانية في تعظيم قيمة الاستثمار في صناعة كرة القدم من خلال تطبيق نموذج الأعمال المخاص بتلك الصناعة، إذ قد يساعد التزام مدراء الأندية الكروية بتطبيق هذا النموذج على تعزيز قدرة أنديتهم الرياضية على تحقيق النجاح في المجال الاقتصادي من خلال زيادة الإيرادات المالية للنادي، والمجال الرياضي من خلال تعظيم قدرته على التنافس مع الفرق الأخرى، وذلك لإمكانية استعمال نموذج الأعمال على وجه العموم في توصيف القيمة المتميزة المقترحة للشركة، والأسلوب

الذي تتبعه في استعمال ميزتها التنافسية المستدامة لغمرض التفوق في الأداء علمي المنافسين باستقبل.

يمكن تعظيم قيمة الاستثمار في صناعة كرة القدم عن طريق إمكانية تحديد مصادر إيرادات الأندية الكروية، والألية المناسبة في تخصيص هذه الإيرادات على غتلف النواحي الاستثمارية لتلك الأندية، وذلك من خلال تحديد النفقات الملائمة لكل مجال تشغيلي واستثماري، وبالأسلوب الذي من الممكن أن يخلق القيمة للمنتفعين الإستراتيجيين للاندية الكروية، وعلى وجه الخصوص جهور المعجبين والراعين التجاريين، وانعكاس ذلك على إمكانية الاستحواذ على القيمة منهم بالمقابل، الأمر الذي يؤدي إلى إمكانية تحقيق كل من الأهداف الاقتصادية والرياضية والاجتماعية لتلك الأندية، وبالتالي معالجة مشاكل العسر المالي التي تواجهها أندية كرة القدم في الوقت الحاضر، وتعزيز قدرتها على البقاء في بيئة الأعمال.

لقد أدّت النطورات الحاصلة في التكنولوجيا الإعلامية والنقل التلفزيوني، وبروز ظاهرة الرعاية التجارية، واستعمال المشاهير في الحملات الإعلانية، إلى توجّه أندية كرة القدم نحو تبنّي التفكير الإستراتيجي الهادف إلى تحقيق الأرباح، مع الإبقاء على رغبتها في تحقيق النجاح في الأداء الرياضي، الأمر اللذي يشير إلى ضرورة قبام إدارات هذه الأندية في البحث المستمر عن الأساليب الملائمة التي تستطيع استعمالها لمغرض تحقيق الفهم الصحيح لأليات الاستثمار الناجع لمرأس مالها التمويلي والمادي والبشري.

يؤدي تحقيق الفوز الرياضي إلى زيادة المتعة التي يقدمها الفريق إلى المتابعين لمه، ما يؤدي إلى زيادة الإقبال على تذاكر المباريات، وارتضاع حجم مبيحات حقوق النقل التلفزيوني، فضلاً عن ارتفاع حجم مبيعات العلامة التجارية للنادي، وزيادة فرصه في الحصول على تمويل الراعين التجاريين، واستعمال لاعبيه في الحملات الإعلانية لمتتجاتهم، ولذلك تؤدي جميع هذه الأنشطة إلى زيادة إيرادات النادي، إلا إنه بنفس الوقت فإنّ كلفة الحصول على تلك الإيرادات تكون مرتفعة جداً، الأمر الذي يدفع إلى ضرورة البحث عن نماذج الأعمال الملائمة لغرض الفهم الصحيح لآلية تدفق إيرادات الأندية ونفقاتها، فضلاً عن ضرورة تحديد المنتفعين الإستراتيجيين لأندية كرة القدم لغرض خلق القيمة المناسبة لهم.

ثانيا: معضلة الاستثمار في الأندية الكروية

تعد صناعة كرة القدم من الصناعات حديثة العهد في مجال الأعمال، إذ بدأ توجه مدراء الأندية الكروية نحو الاهتمام بضرورة تحقيق الأهداف الاقتصادية المتمثلة بتعظيم الأرباح وتخفيض الكلف في العقود الثلاث الأخيرة من القرن السابق، إلا إنه في الوقت نفسه فإنهم لم يتخلّوا عن ضرورة تحقيق فرقهم الكروية للأهداف الرياضية التي تتمثل بتحقيق البطولات الحلية والدولية وتطوير الأداء الغني للاعبين والمدربين، وكذلك تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم مباراة كرة قدم ممتعة للجمهور ومحاولة جذب أكبر عدد ممكن من المعجبين.

لذلك تتمثل معضلة الاستثمار بالصعوبة التي تواجهها إدارات أندية كرة القدم في تحقيق أهدافها الاقتصادية والرياضية والاجتماعية بشكل متزامن، إذ يتطلّب تحقيق الأهداف الرياضية إلى ضرورة جذب المواهب التي تعزز من قدرة الفرق على تحقيقها للبطولات الرياضية، إلا إنها بالوقت ذاته تؤدي إلى تحمّل الأندية لنفقات تعويضية مرتفعة، الأمر الذي يعني انخفاض مستوى تحقّق الأهداف الاقتصادية، وبالتالي فإن تلك الإدارات تحتاج إلى الفهم المناسب لنموذج الأعمال الذي يساعدها على مختلف موجوداتها الاستثمارية.

إذن، السؤال الذي يطرح هنا "هل يؤدي تطبيق نموذج الأعمال في صناعة كرة القدم إلى تعزيز قدرة الفريق الكروي على تحقيق الأهداف الرياضية والاقتصادية

والاجتماعية بالوقت ذاته، وبالتالي إمكانية خلق القيمة للنادي الرياضي . ولقم الجريت في الغرب دراسات عديدة للإجابة على هذا السؤال، ونتناول بعضها على النحو اللاحق:

- 1- دراسة (Kern & Süssmuth, 2003): ألكفاءة الإدارية في دوري كرة القدم الألماني المتاز (Managerial Efficiency in German Top League) الألماني المتاز المعتاز المعتاز المعتاز المعتاز المعتاز العشوائي Soccer وهي ورقة بحثية قامت بتطبيق تقنيات التحليل الحدي العشوائي لغرض تقدير دوال الإنتاج الرياضية، وجرى استعمال التقديرات الموسمية السابقة لقائمة أجور اللاعبين والمدربين باعتبارها عوامل مدخلات للتنبؤ لمدد سابقة، والتي جرى تحويلها خلال عملية الإنتاج الموسمي إلى إيرادات مالية ونجاح رياضي متنبأ بهما لمدة لاحقة، وقد وجدت الدراسة فيما يتعلّق بالمخرجات الرياضية توافر نمط موثوق به للكفاءة الفنية خلال عدة مواسم، المتالز المستندة على المخرجات الاقتصادية فقد أشارت إلى عدم استقرار صناعة كرة القدم الألمانية، وتمثّلت أهم استنتاجات الدراسة بكون اللاعب الموهبة بمثل الجزء الأهم للنجاح الرياضي، كذلك فإنْ دفع الأجور الم تفعة للمدربين لا يمتلك تأثير معنوى على المخرجات الرياضية للنادي.
- 2- دراسة (Webb & Broadbent, 2007): التمويل وأندية كرة القدم: ماذا يوضّح تحليل التدفق النقدي ؟ (Webb & Broadbent, 2007) يوضّح تحليل التدفق النقدي ؟ (Finance and Football Clubs: What Cash المتالق النقلية التي المتاني منها أندية كرة القدم، وأشارت إلى إنّ عارسات الإبلاغ المالي التقليدية ساعدت الباحثين في فهم تلك المشكلات وأشرت الصعوبات المالية التي تواجهها تلك الأندية، وتوصلت إلى عدة استنتاجات أهمها التباين في المعالجات المحاسبية للتبرعات الممنوحة للأندية وكذلك لنفقات السفر، فضلاً عن الدخل المتحصل عليه، الأمر اللذي يؤكد إنّ الإبلاغ المحاسبي التقليدي

يؤدي إلى الحصول على نتائج مضلّلة في صناعة كرة القدم، واعتماد أندية كرة القدم على الدعم المحلي من خلال اليانصيب، والمنح، ومن منظمات الأعمال المحلية، وعدم قيامها بإصدار حقوق الملكية (الأسهم) التي قد تـؤدي إلى تحقيـق الاستقرار المالي لها، وذلك بسبب رغبة رؤساء الأندية بالمحافظة على سيطرتهم على إدارة النادي.

3- دراسة (Karpavicius & Jucevicius, 2009): تطبيق مفهوم نظام الأعمال في المحال في كرة القدم (The Application of the Business System) تحليل حقل الأعمال في كرة القدم (Concept to the Analysis of Football Business)

وهي مقالة علمية تناولت البحث في هيكل حقل الأعمال في كرة القدم من منظور نظام الأعمال، وقدّمت تحليل مفاهيمي عن إمكانية تطبيق نظام الأعمال في حقل كرة القدم، وبصورة أوسع مدى في حقل الأعمال الرياضية عموماً، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها اعتماد نظام الأعمال في حقل كرة القدم على المجالات النظرية لنظام الأعمال وعلى الخصائص المحددة لحقل الأعمال الرياضية، وإمكانية تصنيف نظام الأعمال الخاص بكرة القدم إلى ثلاث مجموعات الرياضية، وإمكانية تصنيف نظام الأعمال، وهيكل دخل الأعمال، وهيكل نفقات الأعمال في لعبة كرة القدم.

4- دراسة (Panagiotis, 2010): الأداء المالي لأندية كرة القدم اليونانية"

(The Financial Performance of the Greek Football Clubs)

ورقة بحثية هدفت إلى تحليل الأداء المالي لأندية كرة القدم اليونانية، وجرى تطبيق ذلك التحليل بغية تفسير الأسباب الرئيسة للأزمة المالية التي تمر بها تلك الأندية، وقد أوضّح التحليل ارتفاع نسبة التمويل المقترض بشكل كبير في هذه الأندية، وكذلك ارتفاع حجم المشكلات المتعلقة بالسيولة والربحية، وبالتالي مواجهة الأندية لمخاطرة تحقّق الكوارث المالية على المرغم من زيادة حجم الاستثمارات في عام (2005). وجرى عزو اسباب الأزمة المالية إلى ضعف

الإدارة المالية، وعدم إدارة الكلفة بالشكل المناسب، فضلاً عن عدم تطبيق التخطيط الإستراتيجي عند الاستثمار، وكذلك إلى عدم الاستقرار السياسي خلال السنوات السابقة، وتحتّلت أهم توصيات الدراسة بتطبيق نموذج بطاقة الدرجات الموزونة لغرض تقييم أداء أندية كرة القدم، إذ يعمل هذا النموذج على مساعدة المديرين في تأسيس قاعدة لصناعة القرار تتسق مع الرؤية والإستراتيجية على مستوى النادي.

ثالثًا: مكونات نموذج الأعمال في خلق القيمة

تتضمن هذه الفقرة الرئيسة توضيحاً لطبيعة مكونات نموذج الأعمال في صناعة كرة القدم، وذلك من خلال مناقشة نموذج الأعمال في تلك المصناعة، والوظائف الإدارية والتنظيمية الرئيسة التي يمارسها المسئولون في أندية كرة القدم. فقد يحشاج مدراء الأندية الكروية إلى إعداد نموذج للأعمال خاص بهم، يعمل على توفير إطاراً منطقياً يوضّح لهم الكيفية التي يستطيعون من خلالها أن يطوروا الأفكار الخاصة بأعمالهم وجعل هذه الأعمال مربحة (163 :Pavlov, 2010).

يعرّف نموذج الأعمال بأنه الوسائل التي تستعملها الشركة لفرض خلق القيمة لزبائنها المحتملين، والآليات التي تستعملها من أجل الاستحواذ على القيمة منهم لزبائنها المحتملين، والآليات التي تستعملها من أجل الاستحواذ على القيمة والمحتمل عتوى الصفقة، والهيكل، والحاكمية، التي تستعمل في خلق القيمة واستغلال الفرص في بيئة الأعمال. (Günzel & Wilker, 2009: 5)

لذلك يستعمل نموذج الأعمال في توصيف القيمة المتميزة المقترحة للشركة (مفهوم الأعمال الخاصة بها)، والأسلوب الذي تتبعه في استعمال ميزتها التنافسية المستدامة لغرض التفوق في الأداء على المنافسين خلال الزمن (الإستراتيجية الخاصة بها)، والكيفية التي توضّح قدرة تلك الشركة على خلق الأموال الآن وفي المستقبل (نموذج الإيراد الخاص بها)، ويقع تعريف نموذج الأعمال ضمن ثلاث

مستويات وهي المستوى الاقتصادي، والمستوى التشغيلي، والمستوى الإستراتيجي، وبالتالي فهو يأخذ الشكل الهرمي عند تحديد المفهوم الخاص به.

يعد المستوى الاقتصادي هو المستوى القاعدي للهرم ويشار إليه بالنموذج الاقتصادي، ويركز هذا النموذج على منطق توليد الربح، وتتمثل القضايا المتعلقة به بتحديد مصادر الإيراد، ومنهجيات التسعير، وهياكل الكلف، وهوامش الأرباح وحجم الإنتاج. وأمّا المستوى التشغيلي فيوضّح البنيان المعماري لنموذج الأعمال، ويركّز على العمليات الداخلية وتصميم البني التحتية التي تمكّن الشركات من إنتاج القيمة المتميزة المقترحة، ومن عناصر هذا النموذج هي أساليب الإنتاج وتسليم الخدمة، والعمليات الإدارية، وتدفيق الموارد، وإدارة المعرفة، والتدفقات اللوجستية.

يركّز المستوى الإستراتيجي على التوجه الكلي الذي يتعلق بموقع الشركة في السوق، ويجري الاهتمام هذا بخلق القيمة للمنتفعين الإستراتيجيين للشركة، ويتضمن التركيز على إدارة التفاعلات والتبادلات عبر الحدود التنظيمية، مع الاهتمام الخاص بفرص النمو، وتشتمل العناصر الرئيسة في هذا النموذج على عملية تحديد المنتفع الإستراتيجي، وخلق القيمة، والتمايز، والرؤية والقيم، وشبكات الأعمال والتحالفات الإستراتيجية. (Morris et al., 2005: 1)

يمكن توضيح مكونات نموذج الأعمال في منظمات الأعمال ، من خلال شكل (Abd Aziz &Bin Mahmood, 2008: 3). (1)

شكل (1) تموذج الأحمال في منظمات الأحمال

الاختيار الإستراتيجي:

الزبون (السوق المستهدف) القيمة المقدّمة القابليات والمقدرات الإيراد والتسعير

> المنافسون الشاحات (الم

المخرجات (العروض) الإستراتيجية العلامة التجارية التمايز

خلق القيمة:

الرصالة

الموارد والموجودات العمليات والأنشطة

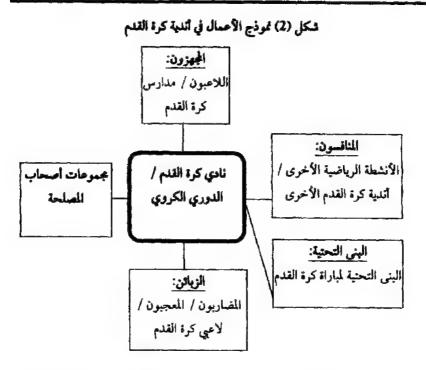
شبكات القيمة:

الجهزون المعلومات المتعلقة بالزبون العلاقات مع الزبون تدفّق المعلومات تدفّق المنتجات والحدمات

الاستحواذ على القيمة:

الكلفة الجالات المالية الربح

ينعكس نموذج الأعمال في كرة القدم من خلال هيكل البيشة الخاصة لمسناعة كرة القدم، والتي تتكون من المنتفعين الإستراتيجيين الذين يهتمون بأداء الشركة من أجل الوصول إلى الأهداف الخاصة بهم، ويبين شكل (2) مكونات نحوذج الأعمال في صناعة كرة القدم. (Karpavicius & Jucevicius, 2009: 87)



عِكُن توضيع المكونيات على النحو الآتي: Karpavicius & Jucevicius,) (86) 2009: 86

- 1- الجهزون: يعد اللاعبون في صناعة كرة القدم هم الجهز الرئيس، ويمثلون العامل الجوهري في وجود النادي والدوري الكروي، ويؤثر كلاً من اهتمامهم بالمشاركة في صناعة كرة القدم ومهاراتهم الاحترافية على تحقيق النجاح والربحية للنادي وللدوري الكروي، وكذلك تعد مدارس كرة القدم من الجهزين أيضاً، إذ تعمل على تجهيز الأندية باللاعبين المحترفين.
- 2- الزبائن: يتضمن الزبائن كلاً من المعجبين والمشاهدين لمبداراة الفريسق، اللهين يستهلكون منتج النادي والذي يتمثل بقضاء وقتاً عتماً من خلال مشاهدة المباراة، وقد يكون اللاعبون هم نفسهم زبائن النادي إذ يقومون بالترويج للعبة بسبب انتسابهم للأندية التي تزاولها.

- 3- الموزعون: يتمثل الموزعون بالبنى التحتية لأندية كرة القدم، ويستفون إلى نوعين هما الخدمات التي تؤمن إجراء مباراة كرة القدم مثل الملعب وملحقاته، وأنشطة إدارة أعمال النادي التي تعد ضرورية لغرض تشغيل النظمام الكلمي لصناعة كرة القدم.
- 4- المنافسون: يتمثلون بالأندية التي تلعب مع النادي ضمن نفس البطولة، والأندية التي بجري التنافس معها عالمياً، وكذلك الأندية التي تحارس أنواع أخرى من الألعاب، أو حتى بقية الشركات التي تعمل ضمن صناعة التسلية.
- 5- اصحاب المصالح: ترتبط كل شركة مع عموعة من اصحاب المصالح، أما فيما يتعلق باندية كرة القدم فتعد الاتحادات الرياضية من أهم هذه المجموعات، فضلاً عن المجتمع.

يجب التمييز بين بعدين مهمين من أبعاد نظام الأعمال في كرة القدم عند إجسراء التحليل المنظم لصناعة كرة القدم:

- 1- البعد العمودي: يعتمد على ربط أندية كرة القدم مع الهاكل التجميعية (مثل الاتحادات الرياضية، والبطولات الرياضية) من خلال أنشطة مترابطة.
- 2- البعد الأفقى: يستند على تعاون نظام معين لأعمال لكرة القدم في هياكل المستويات الأعلى في المحيط الإقليمي، أو القارّي، أو العالمي.

يقوم وجود نظام الأعمال لكرة القدم بصورة رئيسة على التكامل الأفقي، والذي يشير إلى التكامل بين أندية كرة القدم من خلال أداء تجميعي وباستعمال هياكل أعمال مشتركة، إذ تعتمد لعبة كرة القدم كنشاط رياضي على المنافسة بين الأندية لغرض تحقيق نتائج رياضية أفضل، وتؤدي هذه المنافسة إلى توليد الدخل لتلك للأندية الرياضية، وتعد الصورة الذهنية عن النادي والموجودة لدى الجمهور

من العناصر الرئيسة التي تساهم في تحقيق الكفاءة الاقتـصادية لـه، وبالتـالي يمكـن الانتفاع من النتائج الرياضية كأداة لتنضيج الصورة الذهنية الموجبة عن النادي.

أما التكامل العمودي لعناصر نظام الأعمال لكرة القدم فينعكس من خلال قيام الاتحادات الرياضية بتنظيم مباريات الدوري من خلال الهياكل القانونية وتمويل الأندية، ويقوم الاتحاد الكروي بتنظيم البطولات المتنوعة وذلك بالاعتماد على حجمه، وأهدافه، إذ يجري تقسيم أندية كرة القدم بالاعتماد على قوتها الرياضية والاقتصادية، وتعد مسألة تقييم الاختلاف الهيكلي لأندية كرة القدم من القضايا المهمة عند تحليل نظام الأعمال الخاص بلعبة كرة القدم، وتشابه رياضة كرة القدم مع الأنواع الأخرى من الألعاب الرياضية من خلال إمكانية تجزئة أبعادها وفقاً للعمر، والجنس، والمهارات الاحترافية، ونوع اللعبة لغرض تحديد جاذبيتها وإمكانية توليد الدخل وفقاً لهذه الأبعاد، ويوضّح جدول (1) مضامين هذه وإمكانية توليد الدخل وفقاً لهذه الأبعاد، ويوضّح جدول (1) مضامين هذه الأبعاد. (Karpavicius & Jucevicius, 2009: 88)

جدول (1) الأبعاد الهيكلية للعبة كرة القدم

بعد توع اللعية	بعد المهارات الاحترافية	بعد الجنس	يعد العمر
الملاعب المغلقة	المواة	الرجال	الأطفال
الملاعب	المحترفين	النساء	الناشئة
المفتوحة			الثباب
			البالغين
			الحبراء

تعمل مباريات كرة القدم الخاصة بالرجال، على سبيل المثال، على توليد دخل أكبر حجماً من تلك التي تولدها المباريات الخاصة بالنساء، ولذلك تعد لعبة كرة القدم الخاصة بالرجال أكثر شهرةً في جميع أنحاء العالم، إذ هنالك علاقة تبادلية بين

كلِ من الدخل والشهرة، ويؤدي التحليل الخاص بكل نظام أعمال لكرة القدم إلى التمكين من تمييز العناصر الرئيسة في ذلك النظام، والتي تحدد القدرة الوظائفية للنظام الكلي، ومستوى التطورات التي يمكن تحقيقها مستقبلاً.

رابعا: الوظائف الإدارية العامة لمدراء النوادي الرياضية

تشتمل الوظائف الإدارية العامة على ثلاث وظائف، وتتضمن بناء العلاقات التفاعلية، ومعالجة المعلومات، واتخاذ القرار، ويقوم مدير النادي بتطبيق هذه الوظائف في المجال الرياضي، وتتضمن عملية بناء العلاقات التفاعلية على تقمّص المدير لأدوار القيادة والدافعية، ويكون للأسلوب الذي يستعمله المدير الفني مع لاعبيه أثر كبير على أداء كل لاعب وأداء الفريق أيضاً، أمّا دور معالجة المعلومات فيتضمن قيامه باستعمال التقارير والفيديو المتعلقة بالمباراة لغرض تحليل أداء اللاعبين وتقييمه من أجل صياغة الخطط والإستراتيجيات الملائمة، أمّا دور اتخاذ القرار فيتضمن نشاط المدير المتعلق بتحديد صيغة تنظيم الفريق، وتنظيم اللاعبين قبل المباراة وأثناءها، والتحدث مع الفريق أثناء مدة الاستراحة، فضلاً عن إجراءه للتبديلات الإستراتيجية خلال المباراة. (Dobson & Goddard, 2004: 242)

يمكن إيجاز الوظائف التنظيمية الرئيسة التي تطبّق في كرة القدم من خلال الفقرات الآتية:

إ- التسويق: يشار إلى التسويق الرياضي باته عملية قيام الشركات باستعمال الألعاب الرياضية المشهورة والرياضيين المشهورين في تلك الألعاب لغرض الاتصال بالمستهلكين، وأدى النمو المتسرع في الاقتصاد الدولي، والتوسّع في وسائل الاتصالات العالمية إلى إعادة النظر بأهمية الألعاب الرياضية، واعتبار اللعبة الرياضية ونجومها كوسائل جذابة تستعملها تلك الشركات لغرض تسويق منتجاتها. Hamil & Chadwick, 2010:104)

- 2- التمويل: تقسم مصادر تمويل النادي الرياضي إلى جزأين رئيسين، الأول هو التمويل الممتلك والثاني هو التمويل المقترض، ويقسم التمويل الممتلك بدوره إلى جزأين وهما التمويل الخارجي، وينجم من إصدار النادي لأسهم الملكية عن طريق الاكتتاب العام، والتمويل الداخلي، وينجم من العمليات التشغيلية للنادي، ويشتمل على إيرادات الملعب، والرعاية التجارية، والنقل التلفزيوني، والمتاجرة بالسلع، أمّا النمويل المقترض فيتمثل بالاقتراض من الجهات الخارجية، وتحويل الرياديين أو الراعين التجاريين. (Avgerinou, 2007: 9)
- 6- إدارة سلسلة التجهيز: يتعلق عمل إدارة سلسلة التجهيز بتوافر السلع والخدمات بفاعلية وكفاءة، وتتضمن هذه العملية لجانبين، الأول هو جعل المنتجات متاحة للشراء، والثاني هو أن تكون هذه المنتجات متاحة للاستعمال أو للاستهلاك، وقد تتزامن عملية الشراء والاستهلاك بنفس الوقت، فعلى سبيل المثال يجري شراء الملابس الرياضية واستهلاكها في الوقت ذاته، أو قد تنفصل عملية شراء المنتج عن عملية استهلاكه، كما في شراء تذاكر مباريات الموسم الكروي قبل بدء مباريات البطولة. : (Hamil & Chadwick, 2010)
- 4- إدارة الموارد البشرية: يقسم رأس المال البشري في المنظمات الرياضية إلى أربع مجموعات رئيسة هي الفنيون (اللاعبون الهواة والمحترفون)، والمتخصصون الفنيون (الكادر التشغيلي والداعم)، والمديرون (الإداريون والمانحون)، وأعضاء مجلس الإدارة، ويستعمل مدخل تعزيز رأس المال البشري لفرض تطوير الأداء، ويتضمن هذا المدخل للعديد من الممارسات مثيل إجراءات الانتقاء المعقدة، والتقييم، والتدريب، وفرق العمل، والاتصال، والتمكين، والدفع المرتبط بالأداء، وسلامة التشغيل. (Hamil & Chadwick, 2010: 170)

خامسا: طبيعة أهداف النشاط الاستثماري في الاندية الكروية

تتضمن هذه الفقرة الرئيسة محورين فرعيين هما طبيعة أهداف أندية كرة القدم، وطبيعة النشاط الاستثماري في صناعة كرة القدم.

1- طبيعة أهداف أندية كرة القدم

يعد هدف تعظيم الأرباح من الأهداف الرئيسة لمنظمات الأعمال، أمّا في صناعة كرة القدم فلا تقتصر الأهداف الرئيسة للأندية على تعظيم الأرباح فقط، بل تسعى تلك الأندية إلى تحقيق التفوق الرياضي أيضاً مثل تحقيق بطولة الدوري أو البقاء ضمن الدرجة الممتازة، وترتبط ربحية نادي كرة القدم وقيمته مع أدائه الرياضي، الأمر الذي يدفع بالمستثمرين إلى الاهتمام بنتائج مباريات الفريق، وذلك لأثرها على أسعار أسهم النادي في الأسواق المالية، إذ تستجيب تلك الأسعار إيجاباً مع حالات فوز الفريق، وسلباً في حالة خسارته.
(Bernile & Lyandres, 2008: 12)

- أ- الربح: يمكن القول إن الربح لا يعد الهدف الوحيد أو الأهم بالنسبة لأندية
 كرة القدم.
- ب- الأمان: يعد مجرد البقاء ضمن بيئة الأعمال هـ و الحدف الرئيس للعديد من الأندية الرياضية، إذ ربما يكون هدف العديد من القرارات المهمة مثل قرارات بيع اللاعبين هو مجرد البقاء ضمن الدوري الكروي، وليس تحقيق النجاح الرياضي.
- ت- الحضور الجماهيري: يـودي ارتفـاع حجـم الجمهـور المناصـر داخـل الملعـب إلى خلق جو مناسب للفريق الكروي، وبالتالي يمكن أن يعـد مقياسـاً للنجـاح بحد ذاته.

- ث- النجاح الرياضي: ربما يعد هذا الهدف هو الأهم تجاه الأهماف الأخرى،
 والذي يرغب جميع أصحاب المصلحة في تحقيقه.
- ج- الحالة الصحية للدوري الكروي: تهدف أنديسة كرة القدم إلى تطبوير الحالمة الصحية لبطولة الدوري الكروي من خلال تحسين مستوى الاعتمادية المتبادلة فيما بينها.

تستعمل الأندية الرياضية العديد من المؤشرات المالية وغير المالية لغرض تحديد قدرتها في تحقيق أهدافها الاقتصادية والرياضية، ومن أهم هذه المؤشرات نسبة الإيرادات إلى المبيعات، وإجمالي الموجودات، ونسبة المديونية إلى حق الملكية، ونسبة التنداول، ونسبة التندفق النقدي إلى إجمالي الموجودات، ودوران الموجودات، والعائد على حق الملكية، وعدد المباريات التي فاز بها الفريق خلال الموسم الكروي، وتسلسل النادي ضمن قائمة الأندية في نهاية الموسم الكروي، وحالة اللاتأكد التي تحسب من خلال تقسيم مجموع نقاط الفريق على المجموع النقاط التي حصل عليها الفريق الفائز بالبطولة. (163 :Panagiotis, 2009).

2- طبيعة النشاط الاستثماري في صناعة كرة القدم

يشتمل هذا الجزء على الكلف والعائدات المتعلقة في صناعة كرة القدم.

- أ- كلف الاستثمار: تواجه الأندية الكروية أربعة أنواع رئيسة من الكلف اللازمة لإنجاز الفعاليات الرياضية لتلك الأندية ، يمكن توضيحها على النحو الآتي: (Karpavicius & Jucevicius, 2009: 90)
- كلف المجهزون: تتعلق بكلف المجهزين الذين يتمثلون بمدارس كرة القدم التي تهيأ لاعبي المستقبل، وكذلك كلف تطوير مهارات اللاعبين الحاليين، وتساهم كلتا الحالتان في تحقيق النجاح الرياضي والاقتصادي للنادي.

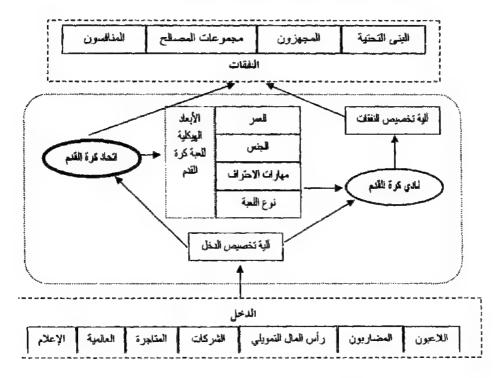
- كلف البنى التحتية: تتضمن كلف البنى التحتية للمواد ذات القيمة التي تعد ضرورية لتحقيق الأداء التشغيلي الناجع وإدارة نظام الأعمال في صناعة كرة القدم، ومنها كلف إنشاء الملعب الرياضي، والتجهيزات الرياضية اللازمة للتدريب وتطوير الأداء وغيرها.
- كلف المتافسون: تصنّف هذه الكلف إلى نوعين، الأول يتعلّق بالكلف التي يتحملها النادي بسبب التنافس مع الألعاب الرياضية التي تنافس لعبة كرة القدم، وتشمل النفقات اللازمة لتطوير تلك اللعبة بالمقارنة مع الألعاب الأخرى، أمّا الثاني فيتضمن نفقات تطوير الفرق الوطنية.
- كلف أصحاب المصالح: تنشأ هذه الكلف بسبب علاقات نظام الأعمال في صناعة كرة القدم مع المجتمع المحلي، والمنظمات، والقطاع العام، وتصنف هذه العلاقات إلى علاقات اقتصادية مع القطاع العام، وعلاقات عامة مع مختلف المجموعات الأخرى، والتي يمكن عدها كعلاقات عامة لنظام الأعمال لكرة القدم، وتعد الضرائب من الأمثلة على هذه الكلف.
- ب- عائدات الاستثمار: يمكن توضيح مصادر عائدات الاستثمار في صناعة كرة القدم على النحو الآتي: (Karpavicius & Jucevicius, 2009: 90)
- وسائل الإعلام: تمثل حقوق النقل التلفزيوني وعبر الراديو أحد أكبر مصادر الإيراد لأندية كرة القدم في الوقت الحالي، إلا إنها تعاني من بعض المشكلات ذات الصلة بالتخطيط المالي مثل التقلّب في الإيرادات وارتفاع حالة اللاتأك للسعر العقد عند تجديده بسبب احتمالية الخفاض أداء الفريق ونزول النادي إلى مرحلة أدني. (Hamil & Chadwick, 2010: 126)

تختلف صيغة حقوق النقل التلفزيوني من بلد لآخر، فمثلاً يعتمـد الـدوريان الإيطالي والإسباني على صيغة المساومة التجاريـة المباشـرة بـين النـادي والراعـي

التجاري التي تتعلق بحقوق النقل التلفزيوني، ويمتاز هذا النموذج بتحقيق إسرادات أعلى للنادي بسبب إمكانية التفاوض المباشر، فيما تعتمد الدوريات الإنكليزية والفرنسية والألمانية على التوزيع المركزي لإيرادات النقل التلفزيوني. ويعد هذا النموذج ضرورياً لتحقيق التوازن التنافسي ببن الأندية. (Neukom, 2007: 26)

- العالمية: يعمل هذا المصدر على نشوء هياكل نظم أعمال عالمية لصناعة كبرة القدم تؤدي إلى ضمان تحقيق إبرادات أكبر لنظام أعمال لعبة كرة القدم.
- المتاجرة : هنالك العديد من السلع التي تستخدمها الأندية الرياضية لأغراض المتاجرة وتحقيق الأرباح، وتمتد من أقداح القهوة وصولاً إلى البطاقات الانتمانية، إلا إن الملابس الرياضية تمثل الجزء الأكبر من هذه السلع. (Neukom, 2007: 25)
- شركات الرحاية التجارية : تتمثل بالشركات الراعية لأندية كرة القدم أو للبطولات الرسمية، إذ تعد حقوق الإعلان والرعاية التجارية من الأساليب الشائعة الاستعمال في صناعة كرة القدم، وتساهم في تحقيق نسبة كبيرة من الدخل للأندية (Neukom, 2007: 25)، وهنالك نوعان من شركات الرعاية، الأول يهدف إلى ترويج منتجاته إلى المعجبين مباشرة لغرض زيادة مبيعاته إليهم ومنها شركات الحواتف النقالة، أمّا الثاني فهو الشركات التي تبحث عن تواجد أوسع لها ضمن أسواق محددة ومنها شركات التأمين. (Hamil & Chadwick, 2010: 129)
- رأس مال التمويل: يتعلق بارتباط أندية كرة القدم بالأسواق المالية، إذ تباع حصص ملكية الأندية بطرائق مختلفة، ومنها الأسهم، ومنافع المشاركة المحدودة، وشهادات المشاركة.
- المضاربون والجمهور: هم المستهلكون لتذاكر المباراة، وتقسم إلى نوعين، يتعلق الأول بمشاهدة المباراة والثاني بالخدمات الأخرى (Neukom, 2007: 25)،

شكل (3) خطط الدخل وتخصيص النفقات في نظام الأعمال لصناعة كرة القدم



سادسا: دراسة حالة: نموذج ابداعات الأعمال في ناديي (Real Madrid) و (Barcelona)

يتضمن هذا الجزء المقارنة بين الإستراتيجيات الرياضية والأعمال في صناعة كرة القدم، وذلك من خلال عرض دراسة حالة مقارنة بين ناديي (Real Madrid) و (Barcelona) الإسبانيان التي تناولتها مقالة (2006–2006)، وباستعمال بيانات الكشوف المالية للناديين للمدة (2000–2006). وسوف تشتمل دراسة الحالة على توضيح الإستراتيجيات الرياضية والمالية للناديين، والفروق بين تلك الإستراتيجيات وأثرها في الأداء الاقتصادي والرياضي لكلا الناديين، وذلك من خلال تجزئة تحليل النتائج إلى مئتين، تتمثل الأولى بالمدة (2000–2003) والثانية

بالمدة (2003-2006)، وأدّى تبنّي إدارة الناديان لإستراتيجيات مختلفة إلى حصولهما على نتائج مختلفة للمدة (2000-2006)، إذ خسس نادي (Real Madrid) العديد من البطولات في تلك المدة إلا إنّه تربّع على عرش الأندية الأغنى في العالم.

أستطاع نادي (Barcelona) من الفوز بلقب البطولات الأوربية والبطولة المحلية على المرخم من المضائقة المالية التي عانى منها في تلك المدة، ويمكن تحليل إستراتيجيات الناديين وأثرها على الأداء المالي والرياضي لكل منهما وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية: ما هي الإستراتيجيات التي تبنّاها الناديان والتي ادت إلى تحقيق الثروة الكبيرة خلال سنوات قليلة؟، وما هي المتغيرات التي تفسر اختلاف المتحصلات لكل منهما؟، وهل هنالك فروق في إستراتيجيات الأعمال والإستراتيجيات الأعمال حلال استعمال مصفوفة التركيز الرياضي - الأعمال لتحليل تلك الإستراتيجيات خلال استعمال مصفوفة التركيز الرياضي - الأعمال لتحليل تلك الإستراتيجيات وإيجاد العلاقة فيما بينها.

1- الاستراتيجية المالية وإستراتيجية الأعمال

تتمثّل الإستراتيجيات المالية وإستراتيجيات أعمال أندية كرة القدم بالأساليب التي تتبعها لغرض تعظيم الإيرادات النقدية والأرباح، ويمكن تصنيف هذه الإيرادات على وجه العموم إلى ثلاثة أنواع وهي:

أ- إيرادات العمل التجاري (Commercial Revenues)،

ب-إيرادات ملعب المباراة (Match day Revenues)،

ت-إيرادات النقل التلفزيوني (Broadcasting Revenues).

أشارت مجلة (Deloitte) المتخصصة بأندية كرة القدم العالمية سنة (2006) إلى إن أغلس نبادي في العبالم لتلبك السنة كنان نبادي (Real Madrid)، فيما حبل نادي (Barcelona) في الموقع السادس ضمن قائمة الفرق الـ(20) الأغنى عالمياً، ويفارق (70) مليون يورو عن غريمه المحلمي، ويوضّح جدول (2) تلك القائمة مفصّلاً أنواع الإيرادات التي حصلت عليها تلك الأندية.

يمكن ملاحظة وجود فروق أساسية عند المقارنة بين نماذج تحقيق العائد للأندية التي تلعب في الدوريات الأوربية الأساسية في الجدول أصلاه، إذ تركّز الأندية الألمانية على تحقيق الإيراد من خلال الأنشطة التجارية (النصوذج الألماني)، أمّا الأندية الإيطالية فتركّز عند تحقيق إيراداتها على بيع حقوق النقل التلفزيوني (النموذج الإيطالي)، فيما تعمل الأندية الإنكليزية على الموازنة بين مصادر الإيرادات الثلاث وهي بطاقات التذاكر وحقوق النقل التلفزيوني والأنشطة التجارية (النموذج الإنكليزي)، أمّا الأندية الإسبانية فيمكن ملاحظة عدم امتلاكها لنموذج خاص بها، إذ تتوزع بين النموذج الألماني الذي يركّز على الأنشطة التجارية مثل نادي (Madrid Real)، والنموذج الإنكليزي الذي يركّز على الانتلاف التوازن بين المصادر الرئيسة لتحقيق الإيرادات مثل نادي (Barcelona)، ويشير النوازن بين المصادر الرئيسة لتحقيق الإيرادات مثل نادي (Barcelona)، ويشير الاختلاف في مصادر تحقيق الإيرادات بين الناديان الإسبانيان إلى الاختلاف في الإستراتيجيات المالية التي يتبنّاها كل نادي لغرض تحقيق أهدافه الاقتصادية.

جشول (2) إيوادات أغنى (20) نادي في العالم لسنة (2006) (المبالغ – مليون يورو)

نوع الإيراد / أسم النادي	النقل	إيرادات الملعب	العمل	الجموع
	التلفزيوني		العمل التجاري	
Real Madrid	88	63	124	275
Manchester United	72	102	72	246
Milan AC	138	38	58	234
Juventus	124	23	82	229
Chelsea	82	84	55	221
FC Barcelona	79	66	63	208
Bayern	36	36	117	189
Liverpool	75	49	56	180
Inter	103	36	38	177
Arsenal	72	55	44	171
Rome	77	28	27	132
Newcastle	41	52	35	128
Tottenham	38	31	36	105
Schalke	16	23	58	97
Olympique Lyonnais	46	20	27	93
Celtic	25	47	21	93
Manchester City	39	22	29	90
Everton	44	28	17	89
Valencia	44	24	16	84
Lazio	44	15	24	83

(Kase et al., 2006: 3)

ويمكن توضيح الاختلافات في الإستراتيجيات المالية بين الناديين من خلال استعمال بيانات الكشوف المالية لهما (كشف الأرباح والخسائر والميزانية العمومية) التي جرى تمثيلها بيانياً في موقع الناديين على الانترنيت، ويمكن مراجعتها، وفي أدناه بيان مبسط للمضامين ، وعلى النحو الآتي:

♦ المدة الفرعية الأولى (2000-2003)

أظهرت قوائم الدخل للناديين في المدة الأولى النسبة المرتفعة لكلف الكادر إلى إيرادات النادي، إذ بلغت نسبة (72٪) لنادي (Real Madrid)، و(83٪) لنادي

(Barcelona)، الأمر الذي أدّى إلى تحمّل الناديان خسارة تشغيلية بلغت (22) و (26) مليون يورو على التوالي، إلا إنّ الإيرادات الاستثنائية التي حققها نادي (Real Madrid) بسبب بيع بعض الموجودات الثابتة أدّت إلى تحقيقه لربح طفيف في حسابات النتيجة، فيما واجه نادي (Barcelona) نفقات استثنائية أدّت إلى ارتفاع خسائره إلى (164) مليون يورو، أمّا كشف الميزانية العمومية فقد أظهر امتلاك نادي (Real Madrid) لحق ملكية ورأس مال عامل إيجابيان وسيولة عالية من خلال امتلاكه لاستثمارات قريبة الأمد بلغت (140) مليون يورو، على العكس من نادي (Barcelona) الذي عانى من عجز في حق الملكية بلغ (75) مليون يورو، وكذلك القيمة السالبة لرأس المال العامل، فضلاً عن المخفاض سيولته التي بلغت (3) مليون يورو.

● المدة الفرعية الثانية (2003-2006)

شهدت سنة (2005) تطوراً مهماً في الموقف المالي لكلا الناديين، إذ استطاعا أن يحقّقا ارتفاعاً ملحوظاً في صافي المدخل التشغيلي، بلغ نسبة (11٪) للنادي الملكي (Real Madrid) وكان الربح قبل الملكي (Real Madrid) وكان الربح قبل الفرية للنادي الملكي أقل بالمقارنة مع غريمه التقليدي بسبب ارتفاع نسبة شطب الموجودات (المتعلقة باللاعبين)، الأمر الذي يعكس إئباع نادي (Real Madrid) لإستراتيجية متوازنة عند إعداد الموازنة والالتزام بالحند المالي، أمّا ما يتعلق بفقرات المركز المالي فقد بقى نادي (Barcelona) يعاني من العجز المالي الذي بلغ في سنة (2005) مبلغ (37) مليون يورو، واعتمد على القروض المصرفية التي بلغت (64) مليون يورو لتمويل عملياته التشغيلية، وبلغت استثماراته قريبة الأمد مبلغ (6) مليون يورو.

فيما كانت قيمة صافي رأس المال العامل (49) بالقيمة السالبة، أمّا نادي (Real Madrid) فلم يعانى من مشكلات السيولة، فضلاً عن عدم لجوئه للقروض

المصرفية خلال تلك المدة، وامتلاكه لسيولة عالية واستثمارات قريبة الأمد بلغت (157) مليون يورو، فيما بلغت قيمة رأس المال العامل مبلغ (9) مليون يورو وبالقيمة الموجبة. ويعمد سبب الارتفاع في التكاليف التستغيلية لنادي (Real Madrid) هو احتفاظه بستة لاعبين يعدون من أغلى عشرين لاعب على المستوى الدولي في سنة (2002)، والذين يكلفون الأندية التي يلعبون لها مبالغ مرتفعة جداً، إلا إنه بنفس الوقت استطاع هذا النادي أن يحقق أرباحاً كبيرة بسبب اعتماده عليهم، وبالتالي تحقيق النتائج الإيجابية في الجانب الاقتصادي والرياضي، ويوضع جدول (3) قائمة باللاعبين الـ(20) الأغلى عالمياً لسنة (2002)، ويشير اللون الغامق للخلية إلى اللاعبين الـ(20) الأغلى عالمياً لسنة (2002)، ويشير الإسباني في تلك السنة.

جدول (3) اللاعبون الـــ (20) الأغلى عالمياً لسنة (2002) (المبالغ – مليون يورو)

أمنم اللاعب	القيمة	أميم اللاعب	القيمة	أسم اللاعب	القيمة
1- Beckham	15	5- Del Piero	9.55	9- Owen	8.90
2-Zidane	14	6- Nakata	9.36	10- Keane	8.65
3- Ronaldo	11.7	7- Gonzalez	9.30	11- Figo	8.60
4- Ferdinand	9.62	8- Vieria	9.28	12- Batistuta	8.60
		أسم اللاعب	القيمة	أسم اللاعب	القيمة
	13- Campbell 14- Kahn		8.10	17- Rivaldo	7.20
			7.65	18- Henry	6.60
15- Recoba 16- Totti		7.60	19- Cannavaro	6.08	
		7.30	20- Maldini	6.00	

(Kase et al., 2006: 6)

الإستراتيجية الرياضية

تتمثل الإستراتيجيات الرياضية لأندية كرة القدم بالأساليب التي تتبعها لخرض تعظيم أهدافها الرياضية المتمثلة بتحقيق البطولات الرياضية وكسب ولاء المعجبين وتقديم المتعة لهم، فضلاً عن المحافظة على المراكز المتقدمة في ترتيب الفرق وفقاً لتصنيف الاتحادات الدولية والإقليمية والمحلية، وسوف يجري تحليل أربع متغيرات

تتعلىق بالأنشطة الرياضية للناديين الإسبانيين لغرض توضيح إستراتيجياتهم الرياضية خلال مدة البحث، وتشتمل هذه المتغيرات على كادر إدارة النادي ومن ضمنهم المدربين، وفريق اللعب (سياسة جذب اللاعبين)، ومدّة لعب اللاعبين خلال الموسم الكروي، والنتائج الرياضية.

أ- الجهاز الإداري للنادي

تعد وظيفة إدارة نادي كرة القدم وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على أعضائه من القضايا الإستراتيجية الحاسمة التي تـوثر على الأداء الكلي للنـادي الكـروي، إذ تعمل هذه الوظيفة على تحقيق التناسق الداخلي للنادي من خلال بنـاء العلاقـات الملاتمة بين مراكز اتخاذ القرار والمرؤوسين، وتـصميم الهياكـل التنظيميـة المناسبة، والتوزيع الناجح للأدوار والمسؤوليات.

استطاع نادي (Real Madrid) أن يحقّ ق العديد من البطولات في المدة (2000–2000) بسبب الاستقرار في الكادر الإداري للنادي الذي تكون مجلس إدارته من رئيس النادي ومساعده ومدرّب الفريق الأول الذي بقى يدربه لثلاثة مواسم متتالية، أمّا في المدة (2003–2006) فقد حمدثت العديد من المتغيرات ومنها ترك نائب الرئيس للنادي، واستقالة مدرب الفريق الأول وتعاقب العديد من المدرين على تدريب الفريق وفي وقت قصير، الأمر الذي ساهم في إخفاق النادي في تحقيق البطولات التي حاز عليها سابقاً، عما يدل على العلاقة الوثيقة بين الاستقرار الإداري للنادي وأداه الرياضي، أمّا ما بتعلق بالكادر الإداري لنادي النادي في المدرين في المدّة فشل رئيسه بجمع الأعضاء حوله، وتعاقب على تدريب النادي ثلاث مدريين في المدّة (2000–2003)، الأمر الذي يشير إلى عدم الاستقرار الإداري في ذلك النادي، وانعكاس ذلك على آدائه الرياضي في تلك المدّة، فيما جرى تعين رئيساً جديداً للنادي سنة (2003) عمل على اختيار المدرب الذي قاد الفريق إلى تحقيق الانتصارات، وذلك من خلال استطاعته الفوز ببطولة المدوري

الإسباني مسرتين ويطولة أمسم أوريسا للأبطسال مسرة واحسدة خسلال المسدة (2003-2006).

ب- فريق اللعب

تبحث أندية كرة القدم الأوربية في الدوريات الرئيسة (الإنكليـزي، والألمـاني، والإيطالي، والفرنسي، والإسباني) دائماً عن المواهب البشرية من اللاعبين لغرض استقطابها وجذبها للعب ضمن صفوف فريقها الكروي، وتعمل على الاستثمار بمبالغ طائلة من أجل اكتساب هذه المواهب.

يقوم ناديي (Real Madrid) و(Barcelona) الإسبانيان ببناء فرقهم الكروية بالاعتماد على ثلاث مجموعات رئيسة وهي :

- مجموعة النجوم،
- مجموعة مهمة العمل،
- مجموعة اللاعبين الشباب.

تتكون مجموعة النجوم من اللاعبين المشهورين على المستوى العالمي والذين يعتمد عليهم النادي بشكل جوهري لغرض تحقيق النصايز في الأداء بالمقارنة مع الأندية الأخرى، أمّا مجموعة مهمة العمل فتشتمل على اللاعبين ذوي المستوى المرتفع في الأداء وتكون مسؤوليتهم تنفيذ المهام الرئيسة للفريق مشل الدفاع عن المرمى ويناء الهجمات وتوفير الفرص الهجومية، فيما يكون الهدف من جذب مجموعة اللاعبين الشباب الذين يجري الحصول عليهم من الأكاديميات الرياضية هو الحفاظ على ديمومة الفريق وحيويته، والاحتفاظ بطاقات شابة يجري تطويرها لكي تصبح مخزون المهارات الملاقم الذي يستعمل في تغذية الفريق بالمواهب الكروية باستمرار.

ويلاحظ من استنباط المعلومات تبنّي نادي (Real Madrid) لإستراتيجية الاعتماد على اللاعبين النجوم والشباب بصورة أكبر من الاعتماد على مجموعة المهمة للمئة (2000-2006)، ويتمثّل الهدف من هذه الإستراتيجية بتحقيق المهدف الاقتصادي والرياضي في الوقت ذاته، إذ يمكن تحقيق الهدف الاقتصادي من خلال جذب عدد أكبر من المعجبين بالنجوم، فضلاً عن استعمالهم في الإعلانات التجارية وبيع الملابس الرياضية التي تحمل أسمائهم، فيما يتمثّل الهدف الرياضية من خلال استغلال المهارات الفنية الرياضي بتحقيق الفوز بالبطولات الرياضية من خلال استغلال المهارات الفنية العالية لمؤلاء النجوم، وقد استطاع النادي تحقيق الفوز في البطولات المحلية والأوربية في المدة (2000-2003).

قام النادي بعد سنة (2003) بتوقيع عقود مع نجوم آخرين، مما أدى إلى ظهور عدة مشكلات ومنها شغل النجوم لنفس الموقع داخل الملعب مشل ظهور عدة مشكلات ومنها شغل النجوم لنفس الموقع داخل الملعب مشل (Figo & Beckham) و (Owen & Ronaldo)، الأمر البدي تسبّب في ضرورة جلوس بعضهم على منصة الاحتباط، فضلاً عن تقادم العمر الإنتاجي للبعض الآخر، وبالتالي تكبّد النادي للكلف المرتفعة المتعلقة بهؤلاء النجوم وفقدانه فرصة استغلال مهاراتهم الفنية، مما أدّى إلى إثارة بعض التساؤلات حول منافع هذه الإستراتيجية.

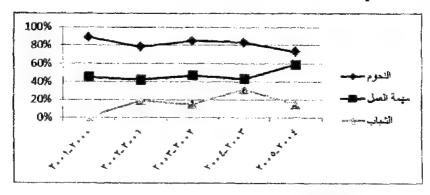
أمّا نادي (Barcelona) ، فقد اختار إستراتيجية مختلفة صن منافسه التقليدي، وذلك عن طريق اختيار تشكيلة للفريق تتكوّن من عدد أقل من النجوم مع التركيز على طول أعمارهم الإنتاجية، فضلاً عن اعتماده بصورة كبيرة على لاعبي مهمة العمل وتطوير اللاعبين الشباب، الأمر الذي وفّر الفرصة للاعبين الشباب بتطوير مهاراتهم وخبراتهم خلال مدّة التعاقد معهم، ومن ثمّ إمكانية تحويلهم إلى نجوم المستقبل يجري الاستفادة منهم داخل الملعب أو عن طريق بيعهم لفرق أخرى.

ت- مدّة اللعب للاعبين

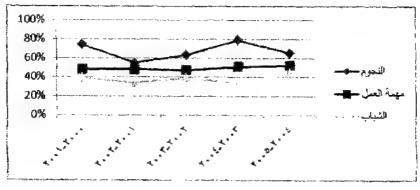
يوضّح تحليل الوقت الفعلي الذي يلعبه اللاعب أثناء المباريات مدى ملائمة سياسة جذب اللاعبين مع ما يحدث فعلاً في الملعب، ويعطي شكل (4) فكرة عن الوقت الفعلي الذي لعبه لاعبو الفريقين من مختلف المجموعات في البطولات الرسمية للمدة (2000-2005).

شكل (4) نسب الوقت الفعلي للعب اللاصين لناديي (Barcelona) و (Madrid Real) شكل (4) نسب الوقت الفعلي للعب اللاصين لناديي

(ا) نادي (Madrid Real)



(Parcelona) نادي (اب)



(Kase et al., 2006: 11)

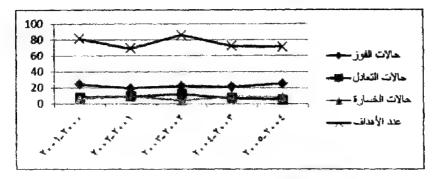
يعزّز المخطط التوضيحي أعلاه الاعتقاد بارتفاع عدد اللاعبين الشباب ضمن تشكيلة فريق (Real Madrid)، إلا إنّه في الوقت ذاته المخفاض الوقت الفعلي للعب هؤلاء اللاعبين في البطولات الرسمية بالمقارنة مع المجموعات الأخرى من اللاعبين، الأمر الذي يشير إلى عدم الموائمة بين تشكيلة الفريق داخل الملعب وبين الوقت الفعلي للعب اللاعبين، فيما يشير المخطط المذكور إلى إتبّاع نادي الوقت الفعلي بين المجموعات المختلفة للاعبين خلال المدة (2000–2005) مع التركيز الأكبر على مجموعة الشباب.

٥- النتائج الرياضية

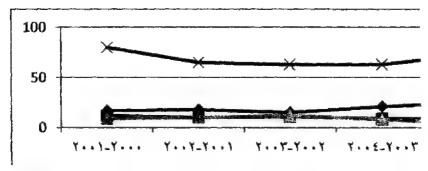
يمكن رؤية تأثيرات إدارة النادي، وسياسة جذب اللاعبين، والوقت الفعلي للعبهم داخل الملعب على قدرة الأندية في تطوير أداء الفريق داخل الملعب وتحقيقه لنتائج رياضية معينة، وقد كان تسلسل النادي الملكي ضمن بطولة الدوري الإسباني للسنوات الخمس هو (1، 3، 1، 4، 2) على التوالي، فيما حقّق النادي الكاتالوني المراكز (4، 4، 6، 2، 1) كتسلسل نهائي ضمن قائمة الأندية الإسبانية وللسنوات (2000–2005)، ويوضّح شكل (5) ملخص للتنائج الرياضية للنادين المتمثلة بعدد حالات الفوز والتعادل والخسارة وعدد الأهداف التي أحرزاها في المواسم (2000–2005).

شكل (5) نتائج المباريات والأهداف لـ(Barcelona) و(Madrid Real)-(2005-2000)

(أ) نادي (Madrid Real)



(ب) نادي (Barcelona)



(Kase et al., 2006: 12)

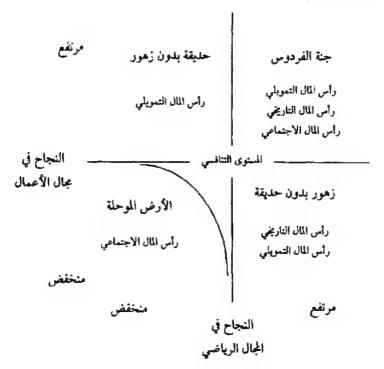
يمكن ملاحظة الارتفاع في حالات الفوز لنادي (Barcelona) بعد سنة (2003) وذلك بسبب الإستراتيجية الناجحة في جذب المواهب الشابة وتطويرها، والموازنة في تشكيلة الفريق بين مجموعة النجوم ومهمة العمل والشباب، فيما أذت إستراتيجية نادي (Real Madrid) إلى استقرار أداء الفريق من خلال ثبات حالات الفوز، إلا إنها لم تؤدي إلى تطوير أدائه نتيجة تقادم العمر الإنتاجي لنجومه وانخفاض مستوى أدائهم خلال الوقت، وكذلك يمكن الإشارة إلى تحقيق نفس النتائج للناديين على المستوى الدولي، إذ استطاع النادي الملكي تحقيق بطولة

دوري أبطال أوربا في موسم (2001-2001) والوصول إلى المباراة النهائية للمواسم (2000-2001)، أمّا بعد ذلك التاريخ فقد حقّق المركز المراكز الثائثة والرابعة، وعلى العكس منه النادي الكاتالوني الدي حقّق المركز الخامس في موسم (2000-2001)، وبعد ذلك استطاع تحقيق البطولة في موسم (2005-2006).

2- مصفوفة إستراتيجية الأعمال - الإستراتيجية الرياضية

يمكن ملاحظة الغروق بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الرياضية لأندية كرة القدم من خلال شكل (6) الذي يوضّح إستراتيجيات الأعمال والإستراتيجيات الرياضية لأندية كرة القدم. (Kase et al., 2006: 14)

شكل (6) إستراتيجيات الأحمال مقابل الإستراتيجيات الرياضية في أندية كرة القدم



يكن أن يتخذ النادي أي موقع ضمن أرباع الزاوية في الشكل أعلاه، إذ يشير مصطلح الزهور إلى عدد البطولات الرياضية التي أحرزتها تلك الأندية، أما مصطلح الحديقة فيوضّع مقدار العائدات المالية التي حققتها الأندية الكروية خلال مشاركاتها في المنافسات المحلية والدولية، وتؤدي الإدارة المالية المناسبة لإيرادات المنادي إلى تعزيز قدرته في الحصول على اللاعبين الماهرين والمدربين الأكفاء والمرافق الإنتاجية الملائمة، وبالتالي تؤدي هذه المزايا إلى ارتفاع احتمالية حصوله على البطولات.

يلاحظ من الشكل أعلاه، إن موقع النادي يكون في المربع الأيسر السفلي (الأرض الموحلة) في حال فشله في تحقيق كلاً من الأهداف الاقتصادية كونه منظمة أعمال والأهداف الرياضية كونه فريق رياضي، إلا إنه في الوقت ذاته فإن (الأرض الموحلة) تمتلك القدرة على الازدهار ولكن هذه القدرة غير مستغلة وفقاً لتلك الحالة، أمّا في حال تحقيق النادي لمراتب متقدمة ضمن البطولات الرياضية ولكن في ظل تعرّضه للمشكلات المالية.

وهذا يعني إنَّ موقع النادي سوف يكون في المربع الأيمن السفلي (الزهور بدون الحديقة)، أي إنَّ الأرض الموحلة استطاعت أن تنتج الزهور ولكن مؤقتاً، وللذلك فأنَّ النادي سوف لن يحتفظ باللاعبين الموهوبين على الأمد البعيد، ويكون موقع النادي في المربع العلوي الأيسر (الحديقة بدون الزهور) في حال تحقيقه للنجاح المالي وتعظيم الإيرادات وينفس الوقت الفشل في تحقيق الإنجازات الرياضية، أمّا في حال نجاح النادي الرياضي في تحقيق كلاً من الفوز الرياضي وتعظيم الإيرادات المعلوي الأيمن (جنة الفردوس).

يمكن الإشارة إلى إنّ نادي (Real Madrid) الإسباني قد انتقل من مرحلة (جنة الفردوس) إلى مرحلة (الحديقة بدون الزهور) خلال المواسم الكروية (2000–2000)، إذ استطاع في المدّة ما بين (2000–2003) أن يحقّق أعلى الإيرادات وبالتالي التنفيذ الناجح لإستراتيجية الأعمال، وفي الوقت ذاته تحقيق العديد من البطولات المحلية والأوربية، الأمر اللذي يثبت التنفيذ الناجح للإستراتيجية الرياضية، إلا إنّه في المدّة (2003–2006) فقد العديد من البطولات بسبب الحلل الريس في الإستراتيجية الرياضية المتملل بالاعتماد على النجوم اللذين تقادم عمرهم الإنتاجي، إلا إنّه بقى عافظاً على مستويات مرتفعة من الإيرادات.

أمّا نادي (Barcelona) الأسباني فقد انتقل من مرحلة (الأرض الموحلة) إلى مرحلة (الزهور بدون الحديقة) خلال تلك المواسم، إذ عانى هذا النادي من

عدم تحقيق البطولات الرياضية أو الإيرادات المرتفعة للمدّة (2000-2003)، إلا إنه استطاع أن يفوز بالعديد من البطولات في المواسم بعد تلك المدّة.

سابعا: استنتاجات لابداعات الاعمال

- 1- تواجه إدارة أندية كرة القدم لمشكلة الموائمة بين الأهداف الرياضية والأهداف الاقتصادية لغرض تحقيق النجاح للمؤسسة الرياضية، إذ يتطلب تحقيق الفوز الرياضي قيام الأندية بتحمّل كلف استثمارية مرتفعة يتعلّق أغلبها باكتساب اللاعبين النجوم والمحافظة عليهم، مما يؤثر على قدرتها في تحقيق الأرساح، أمّا في حال عدم الاستثمار الملائم لإيرادات النادي في جذب المواهب واستغلال مهاراتهم، فإن ذلك قد يـؤدي إلى الفـشل في تحقيق الأهـداف الرياضية والاقتصادية في الوقت ذاته.
- 2- هنالك ترابط واضح بين الأهداف الرياضية والاقتصادية لأندية كرة القدم، إذ تؤدي قدرة النادي على تحقيق الإنجازات والبطولات الرياضية إلى زيادة اهتمام جهور المعجبين بالنادي، وبالتالي يقوم البعض منهم بالذهاب إلى الملعب لمشاهدة المباراة، أو متابعتها من خلال شاشات التلفاز، أو متابعة نتائج الفريق عن طريق الصحف والجلات الرياضية، وتؤدي جميع هذه الاستجابات إلى خلق الإيراد المالي للنادي.
- 3- تعد حالة اللاتأكد المتعلقة بنتيجة المباراة التي تقام بين الفريقين المتنافسين هي الأساس في وجود لعبة كرة القدم، إذ يؤدي ارتفاع حالة اللاتأكد تلك وعدم إمكانية تحديد نتيجة المباراة مسبقاً إلى جـذب جهـور المتفـرجين لأنهـا تـساعد في خلق الشعور بالمتعة، والإثارة، والتوقع لأحداث مجهولة النتيجة.
- 4- توجد إمكانية في تعظيم قيمة الاستثمار في صناعة كرة القدم من خلال تطبيق غوذج الأعمال الخاص بثلك الصناعة، إذ يؤدي التزام مدراء الأندية الكروية بتطبيق هذا النموذج على تعزيز قدرة أنديتهم الرياضية على تحقيق النجاح في

الجال الاقتصادي من خلال زيادة الإيرادات المالية للنادي، والمجال الرياضي من خلال تعظيم قدرته على التنافس مع الفرق الأخرى، وذلك لإمكانية استعمال نموذج الأعمال على وجه العموم في توصيف القيمة المتميزة المقترحة للنادي، والأسلوب الذي يتبعه في استعمال ميزته التنافسية المستدامة لغرض التفوق في الأداء على المنافسين باستمرار، والكيفية التي توضيح قدرة ذلك النادي على خلق الأموال الآن وفي المستقبل.

- 5- يتكوّن نموذج الأعمال في أندية كرة القدم من ثلاث نماذج هي النموذج الاقتصادي، الذي يركّز على توليد الربح من خلال تحديد مصادر الإيراد، ومنهجيات التسعير، وهياكل الكلف، وهوامش الأرباح، والنموذج التشغيلي، الذي يركّز على العمليات الداخلية وتصميم البنى التحتية، وذلك من خلال أساليب الإنتاج وتسليم الخدمة، والعمليات الإدارية، وتدفّق الموارد، وإدارة المعرفة، والنموذج الإستراتيجي، الذي يركّز على إدارة التفاعلات عبر الحدود التنظيمية، والاهتمام بفرص النمو، من خلال عملية تحديد المنتفع الإستراتيجي، وخلق القيمة، والتمايز، والرؤية والقيم، وشبكات الأعمال والتحالفات الإستراتيجية.
- 6- يتضمن غوذج الأعمال في صناعة كرة القدم لعدة مكونات رئيسة وهي المجهزون وهم اللاعبون ومدارس كرة القدم الذين يعدون العامل الجوهري في وجود النادي والدوري، والزبائن ويتكونون من المعجبين والمشاهدين لمباراة الفريق، والموزعون وهم المؤسسات الحدمية التي تؤمن إجراء مباراة كرة القدم، والمنافسون وهم الأندية التي تلعب مع النادي ضمن نفس البطولة أو التي يجري التنافس معها عالمياً، وكذلك الأندية التي تمارس أنواع أخرى من الألعاب، أو حتى بقية الشركات التي تعمل ضمن صناعة التسلية، وأصحاب المصالح، وتعد الاتحادات الرياضية من أهمها، فضلاً عن المجتمع.

- 7- لا يعتمد النجاح الرياضي على الأمد القريب فقط على حجم التمويل المناسب لأندية كرة القدم، وإنما هنالك متغيرات مهمة آخرى تؤثر على ذلك النجاح ومنها التشكيلة المناسبة للفريق داخل الملعب، وسياسة جذب اللاعبين، والتناغم في تنفيذ المهام بين أعضاء النادي، والتوزيع المناسب للأدوار والمسؤوليات بين أعضاء مجلس إدارة الفريق، فضلاً عن الاستقرار الإداري. وقد اتضح ذلك من خلال تركيز نادي (Real Madrid) على الجوانب التجارية فقط بعد سنة (2003) الأمر الذي أذى إلى فقدانه للعديد من البطولات، وعلى العكس منه نادي (Barcelona)، الذي توجّه نحو جذب المواهب الشابة وتطويرها لغرض تحقيق البطولات المحلية والأوربية، كما أظهرت ذلك دراسة الحالة.
- 8- يمكن أن يؤدي تطوير صناعة كرة القدم من خلال تطبيق نموذج الأعسال إلى تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع من خلال تطوير القطاع السياحي، وتسويق المدن، وزيادة الإيرادات الضريبية، وخلق الوظائف والأعمال، وتعزيز الروابط الاجتماعية.
- 9- ضرورة تبنّي الإستراتيجيات والسياسات المستخلصة من تجارب الحقل العلمي المتمثّل بإدارة الحوارد البشرية الإستراتيجية في جذب اللاعبين، وتطوير قدراتهم، وإدارة المواهب، وتطبيق نظام التعويض المعتمد على الأداء، وتنشيط دور الحوافز المعنوية والدافعية لغرض تطوير أداء اللاعبين من المنظور السلوكي.
- 10- أهمية امتلاك أندية كرة القدم لهيكل تنظيمي واضح وتوزيع ملائم لـلأدوار والمسؤوليات لغرض تحقيق الاستقرار الإداري، وبالتـالي تطـوير احتمـالات تحقيق النجاح في الجال الرياضي.

- 11-التوجه نحو تحقيق التوازن في توزيع اللاعبين ضمن تشكيلة الغريس، والأخذ بعين الاعتبار معدّل العمر الإنتاجي للاعبين عند التعاقد معهم وعدم حصول الازدواج في مواقع اللاعبين النجوم، لتجذّب المشكلات المتعلقة يجلوس هؤلاء النجوم على منصة الاحتياط وبالتالي التأثير على تحفيزهم نحو تحقيق الحدف، فضلاً عن تحمّل كلف التعاقد معهم المرتفعة وعدم استخلال مهاراتهم.
- 12-توجيه اندية كرة القدم التي لم تسجّل في الأسواق المالية إلى ضرورة تسجيلها في تلك الأسواق لغرض حصولها على التمويل اللازم من خلال طرح الأسهم للاكتتاب العام، إذ من الممكن أن تؤدي هذه الخطوة إلى الحصول على العديد من المزايا ومنها معالجة ظاهرة العسر المالي، وخضوع إدارات الأندية للرقابة على أدائها من خلال أدوات حاكمية الشركة (النادي) مشل أعضاء مجلس الإدارة وحكم الجمهور والراعين التجاريين والمنتفعين الإستراتيجيين الآخرين، فضلاً عن إمكانية تقييم أداء تلك الأندية بالاعتماد على مؤشرات الأسواق المالية التي تستعمل في تحليل أسعار أسهم النادي في تلك الأسواق.

مصادر الفصل الخامس

- 1- يمثل هذا الفصل بحثا مستلا مشتركا للأستاذ الدكتور سعد العنزي والدكتور نزار حبيب عباس منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية/ كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد المجلد 17 العدد 64 لعام 2011، من أطروحة الدكتوراه، الخيارات الحقيقية للاستثمار الإستراتيجي في الموارد البشرية دراسة تحليلية في صناعة كرة القدم، في ادارة الاعمال غير منشورة، تحت أشراف الاستاذ الدكتور سعد العنزي، مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، 2012. وأعتمد البحث الأساس بدوره على المصادر الآتية:
- 2- Abd Aziz, Sumaiyah binti & Bin Mahmood, Rosli (2008), Developing Successful Business Model for Entrepreneurs, Malaysia.
- 3- Avgerinou, Vassiliki (2007), The Economics of Professional Team Sports: Content, Trends and Future Developments, <u>Sport Management International Journal SMIJ</u>, Vol. 3, No. 1.
- 4- Bernile, Gennaro & Lyandres, Evgeny (2008), Understanding Investor Sentiment: The Case of Soccer, <u>Boston University</u> School of Management Research Paper Series No. 2009-13.
- 5- Dobson, Stephen & Goddard, John (2004), <u>The Economics of Football</u>, Cambridge University Press, Second ed. U.K.
- 6- Günzel, Franziska & Wilker, Helge (2009), Patterns in Business Models: a Case Survey, <u>Entrepreneurial Growth of the Firm</u> November 19-20; Budapest, Hungary.
- 7- Hamil, Sean & Chadwick, Simon (2010), <u>Managing Football:</u> <u>An International Perspective</u>, Butterworth-Heinemann, Elsevier, First ed., Oxford, UK.
- 8- Jørgensen, Frances & Ulhøi, John (2008), <u>Entrepreneurial</u> <u>Emergence in The Field of M-Commerce</u>: A Generic Business Model Reconceptualization, Denmark.

- 9- Karpavicius, Tomas & Jucevicius, Giedrius (2009), <u>The Application of the Business System Concept to the Analysis of Football Business</u>, ISSN.
- 10- Kase, Kimio, Gomez, Sandalio, Urrutia, Ignacio, Opazo, Magdalena & Marti, Carlos (2006), Real Madrid-Barcelona: Business Strategy V. Sports Strategy, 2000-2006, <u>IESE</u> <u>Business School, University of Navarra</u>.
- 11- Morris, Michael, Schindehutte, Minet & Allen, Jeffrey (2005), The Entrepreneur's Business Model: Toward A Unified Perspective, <u>Journal of Business Research</u>, 58, N.Y.
- 12- Neukom, Rolf (2007), Valuing Investments with the Real Options Method: An Application Analysis for Football Clubs, Diploma Thesis, Swiss Banking Institute, University of Zurich.
- 13- Panagiotis, Dimitropoulos (2009), Profitability of The Greek Football Clubs: Implications for Financial Decisions Making, Business Intelligence Journal January, Vol. 2, No. 1.
- 14- Pavlov, Daniel (2010), University Support to Techno starters' Business Models, Serbian Journal of Management, 5 (1).

الفصل السادس التفوق في قيادة ولاء زبون منظمة الاعمال



الفصل السادس التفوق في قيادة ولاء زبون منظمة الاعمال

■ تمهید

أخذ الباحثون والمهتمون في الادارة الاستراتيجية وفكر إدارة الأعمال في الأونة الأخيرة، يثيرون الانتباه والتركيز نحو موضوع قيادة ولاء الزبون (Customer الأخيرة، يثيرون الانتباه والتركيز نحو موضوع قيادة ولاء الزبون (Loyalty Leadership انطلاقا من توكيدهم، بأنه يعد احد موارد المنظمات المعاصرة، شأنه شأن الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية. ولقد جرى التقصي عن هذا الموضوع، والحصول على الكثير من المصادر، وبعد الفرز والتمحيص ارتأينا التعمق بالتحليل في ستة دراسات أساسية تناولتها المؤلفات الأتية:

- 1- كتاب تأثير الولاء: القوة المخفية إلى جانب النمو، الربحية، والقيمة الثابتة: لـ (1996: Reichheld).
- 2- كتاب سلسلة ارباح الخدمة: كيفية قيام الشركات القائدة بربط الربحية والنمو بالولاء، الرضا، والقيم لـ (Sasser and Schlesinger:1997،Heskett).
- 3- كتاب الزيون سيد الموقف: كيفية إيجاد منظمات أعمال رابحة في عصر الانترنيت، وما بعده ألد (Seybold :1998).
- 4- كتاب تحديد جوهر الخدمة: الدوافع التسعة لنجاح دائم لمنظمات الأعمال لـ (1999، 1999).
 - 5- كتاب رأس المال الفكرى: القيمة الحقيقية للمنظمات لـ (1999، Stewart).
- 6- بحيث قيادة السولاء المنسشور في مجلمة (Harvard Business Review) السولاء المنسشور في مجلمة (2001 :Reichheld).

- يجيب الفصل الحالى على التساؤلات الأربع الآتية:
- ماذا يمثل موضوع قيادة ولاء الزبون لمنظمة الأعمال؟ وما هو القاسم المشترك للمنظمات في خدمة الزبائن؟
- ماذا تفعل المنظمات للفوز بولاء أصحاب المصالح (زبائن، مجهزين، محولين، عاملين)؟
- ما الخصائص الأساسية لولاء الموظفين اتجاه منظمتهم؟ وما اللذي يقابلـه مـن زيادة في ولاء الزبون؟
- وما المبادئ العامة لولاء الزبون وتطبيقاتها على مستوى منظمات الأعمال المعاصرة؟

أولا: القاسم المشترك في خدمة الزيون

لدى الدخول في حيثيات الدراسات والبحوث السابقة، تم التوصل إلى ما يأتي:

- 1- منظمة الأعمال التي لديها موظفين ومستثمرين ومجهنزين مخلصين يجمعهم قاسم مشترك، هو وجنود مندراء متمسكون في أن يقندموا خندمات متمينزة للزبائن.
- ولاء زبائن المنظمة وموظفيها والجهزين والمستثمرين، ينبع من مصدر واحد
 ،إذ كلما زاد ولاء الموظفين للمنظمة، عظم ولاء الزبائن.
- 3- يسهم الزبائن ،الجهزون، المساهمون والمستثمرون في تكوين واحد من أكثر الأنظمة قيمة كمصدر للقوة ، إلا وهو النظام القيادي المرتكز على الولاء الذي يعتمد على تقليل السلبيات غير المرغوب فيها بمنظمات الأعمال.

وعبر وجهة النظر المشتركة لكل الباحثين المذكورين آنف، فأنهم يكونـوا قــد قدموا الدلائل المقنعة لمنظمات الأعمال لتطوير ايراداتها المالية من خلال ممارســات قيادية في الإستراتيجية مستندة على الولاء. وابعد من ذلك تماما ان هؤلاء الباحثين قدموا استنتاجا رئيسا مفاده انه كلما زاد رضا الموظفين في المنظمة، كلما دفع ذلك بخطوة إلى الامام نحو زيادة ولائهم لها، والذي يقود ذلك بدوره إلى انتاجية عالية مع خلق قيمة مضافة للزبون من المنتج الذي يشترونه، وبالتالي زيادة رضاه الذي يقود إلى الولاء العالي، والمحصلة النهائية لكل ذلك هي زيادة ارباح المنظمة ونموها وضمان استمرارها.

ثانيا: جوهر قضية قيادة ولاء الزبون

يدرك معظم رجال الأعمال اليوم حقيقة ان تفعل منظماتهم المستحيل للفوز بولاء أولتك المنتفعين من الجمهور، أو اصحاب المصالح من موظفين، زبائن، مستثمرين، مجهزين، نقابات وحكومة، والحفاظ عليه بما يحقق لها البقاء والاستمرار في عالم يسوده التعقيد واللاتأكد.

ويشير (Reichheld) أنه خلال عمله الميداني في البحث والتقصي الذي أمت لا لأكثر من عشر سنوات توصل إلى جواب للمعضلة الفكرية، الذي قد لا يرغب أعضاء مجالس إدارات المنظمات سماعه، فيقول لقد أقنعتني تلك الدراسة التي أجريتها على المنظمات التي تملك أعظم النتائج وأفضلها في مجال قيادة الولاء، بأن تحدي الحصول على الولاء لا يمكن أن يوكل إلى مجموعات الولاء العالي في المنظمة فحسب، أو إلى أحد رؤوس الأموال الفكرية من موظفي المنظمة، أو تحقيقه بتحديث لبرامج الحاسوب أو بصياغة إستراتيجية جديدة، أو وضع أنظمة قياس وبرامج للحوافز والمكافآت، وانما هو سلسلة من الأفعال، والأقوال، والقرارات.

على أية حال، أن مسألة الولاء لم تتلق ذلك الاهتمام الكافي من قبل المسؤولين الأداريين وبخاصة على مستوى الوطن العربي، ومن خلال هذا الفصل سيتم بناء نظام أداري نموذجي لمنظمات الأعمال ليكون طريقا مفتوحا لبناء الولاء على

مستوى المنظمات في الدول النامية بمختلف نماذجهـا: صناعية وتجاريـة وزراعيـة وخدمية وصحية.

يعد الولاء المطلق من قبل الزبائن تجاه منظمات الأعمال نتيجة مباشرة لأقوال وافعال ولقرارات وتطبيقات أولئك القيادات الإستراتيجية بمجالس الإدارات الذين يفترض ان يكرسوا أنفسهم بوقتهم وجهدهم للعمل الجاد المثمر الذي يستند على مصداقية شخصية عالية المستوى.

لا تفتقد المنظمات في الدول النامية إلى المعرفة، أو رأس المال الفكري، أو التكنولوجيا، أو الإستراتيجية، ولكن إداراتها العليا تمارس ذلك الدور التنفيذي غير القيادي، والذي لا يمت للتفكير الاستراتيجي بصلة، بحيث تجعلها تبرز من بين مثيلاتها من المنظمات في عالم الأعمال المنظور والمتقلب والسريع التغيير، وبالمقارنة المرجعية مع تلك المنظمات التي تتمتع بقيادات الولاء الزبائن، وهي مجموعة متنوعة من شركات عالمية تحمد من (Northwestern Mutual) و (Vanguard) إلى المدركات عالمية تحمد من (Enterprise Rent-A-Car)، وصولا إلى (Check-fil-A)، وكما ذكرها (Reichheld) في بحثه سابق الذكر أعلاه.

وقد يبدو ان هؤلاء الباحثين سابقوا الذكر، قد جمعوا منظمات الأعمال هذه بصفتها ان لديها قاسما مشتركا صعب التصديق، وهو وضعها استراتيجيات متشابهة للعلاقات التنظيمية الداخلية، وهذه الاستراتيجيات مثلوها بستة مبادئ مختصرة قابلة للتطبيق بسهولة يتم اعتمادها من قبل القيادات الأدارية العليا للمنظمة.

ثالثًا: اطار مفهوم ولاء الزيون ووفائه للمنظمة

 (1999، Stewart)، ويؤكد كل من (Mowaday ، Steers ، Porter) ان هي : هنالك ثلاث خصائص أساسية لولاء اي فرد لمنظمته، وهي :

- 1- أعتقاد قوي بقيمة المنظمة مع تمسك والتزام شديد بأهدافها.
- 2- استعداد الفرد لبذل اقصى جهد محمن في تحسين سمعة المنظمة في المجتمع، والدفاع عنها عند المقارنة مع المنظمات المنافسة.
 - 3- رغبة قوية في الاستمرار بالتعامل مع المنظمة، وعدم تركها إلى منظمة اخرى.

ويسكل أعمق اعطى كل من (Crowe:1997:Bukowitz:1999 ؟ 1997: الزيائي ويسكل أعمق اعطى كل من (Stewart الزيان بتسميته بسرأس المال الزيائي المال (Customer Capital) والذي صنفوه ليكون من بين ثلاثة أنواع لرأس المال البشري: إلى جانب رأس المال الفكري (Intellectual Capital)، ورأس المال الميكلي (Structural Capital).

وفي هذا الشأن، أكد الباحثون على أن المفهوم يتمثل بقيمة علاقات منظمات الأعمال مع الزبائن الذين تتعامل معهم، والذي يتمثل في رضائهم وولائهم، ومدى الاحتفاظ بهم عبر الأهتمام بمقترحاتهم، ومعالجة شكاواهم، وتلبية رغباتهم وأحتباجاتهم بالسرعة الممكنة، والمشاركة في اعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون بينهما.

أما (Seybold: 1998) فأنها أكدت على مفهوم آخر مرادفا تقريبا، وهو مفهوم كسب أو جذب ولاء الزبون (Customer Loyalty Acquisition)، إذ قالت رغم الجهود التسويقية التي تبذلها منظمات الأعمال، والكلف العالية التي تنفقها لجذب وكسب الزبائن الجدد، الا أن البيانات في هذا الجانب، تشير إلى أن معظم المنظمات تفقد ما مقداره حوالي (50 ٪) من زبائنها بعد التعامل الأول معهم.

وهذا يعني بعبارة أخرى، أن كلفة الاحتفاظ بولاء الزبائن القدامى، يعمد اكشر ربحية، وأقل كلفة من كسب زبائن جدد، وترجع (Seybold) ذلك إلى ضعف في جذب ولاء الزبون وإخلاصه للمنظمة. وتطرح في هذا الخصوص المفاهيم الآتية التي تعد ذات صلة مباشرة بالمفهوم المطروح، وهي:

- 1- ضمان ولاء الزبون وتكوار تعامله للمنظمة عائدا ثابتا.
- 2- جذب توصيات الزبائن السابقين زبائن جدد دون كلفة تسويقية تذكر،
 فالزبون السابق صاحب الولاء العالي، يمثل مصدر ترويج مجاني للمنظمة.
- 3- ضمان الولاء بالنتيجة زيادة في عدد الزبائن بمرور الزمن، واتباع قاعدة البحث عن الزبون المرتقب والمحافظة عليه.
 - 4- تحويل محور اهتمام المنظمة إلى الزبون بدلا من المنتج.

لم يكن قيادة ولاء الزبون وبناءه في منظمات الأعمال سهلا جدا ، إذ انه عندما نبدأ بالتفكير مليا لرسم الخطوط العريضة والواضحة لإدارة نظام مستند على الولاء، فيجب الأخذ بالاعتبار ما يأتي: (Kerns 2000 : et al,)

- أن إستراتيجية النظام القيادي المرتكز على الولاء يجب ان
 يتمتع باهمية ودلالة ستراتيجية واضحة في نظام منظمة الأعمال.
- 2- اهمية التعرف على الخسائر الاقتصادية الناجمة عن حالة عدم الولاء، ومقارنتها بالقيمة المالية لحالة الولاء، وهذا قد يساعد المنظمة في البقاء والاستمرار على تحقيق اهدافها المحدد.
- 3- ينبغي فهم وتقدير وإدارة عملية توجيه الأدارات المعنية بالزبون في المنظمة نحو تحسس وأدراك الأثر الأقتصادي للولاء، وهذه العملية يجب أن تتضمن تحديد الهدف العمام، امتلاك القابلية على الاستقلالية في العمل ومراصاة تحقيق

- العدالية، وأستلاك القيدرة على البشعور بالثقية تجياه الأخرين، واستلاك الإمكانيات لتوصيل ذلك كله للموظفين في منظمة الأعمال وبدون استثناء.
- 4- يفترض تفهم العلاقة بين نتائج اعمال زيائن المنظمة (الداخليين والحمارجيين)،
 وبين ممارسات القيادة ودورها الستراتيجي نحو المجتمع.
- 5- فهم وإدارة العلاقة الديناميكية بين الولاء للمنظمة وحالة التمسك بها، وبسين نوعية الخدمة والقناعة المتولدة ازاءها.
- 6- تحديد نظام قيادي لـالإدارة كمدخل لبناء الـولاء وتنفيـذه للحـصول على
 افضل النتائج.

رابعا: المبادئ العامة لولاء الزبون وتطبيقاتها

سيتم طرح حلولا لقيادة ولاء الزبون، والتي تعد بمثابة إستراتيجيات وكنقطة بداية لكل اعضاء مجالس الإدارة الذين يرغبون ان يضعوا منظماتهم بين صفوف المنظمات القائلة للولاء، وهنا نحن بدورنا سنكون امام حالة لشرح كيفية قيام الادارات العليا بمراعاة المبادئ الستة، ووضعها موضع التطبيق، وتلك ستكون دروسا مفيدة لمنظماتنا النامية، لكي تحتذي بالأمثلة الواقعية، لعلها بالتالي ان تتحقق، ولو تلك الفائدة البسيطة دون الخوض بالتفاصيل التي سنتركها لمن يريدها للدخول في حيثياتها، وتحويل تلك المبادئ إلى تطبيقات تنظيمية:

1- حاجة الإدارة العليا إلى اظهار التزامها بولاء الزبون: على الرغم من ان هذا المبدأ هو بديهي، إلا انه من الواضح أن نشاط قيادات الإدارة العليا يـؤثر في العديد من الجوانب في المنظمة ثقافتها، سلوكها ،،، الخ (2000: Robbins). ولتنفيذ اعلى درجة من الولاء بين الزبائن والموظفين، تحتاج الإدارة العليا إلى ان تظهر التزامها من خلال ثلاثة اساليب على اقل تقدير:

- 1- اعتماد حالة الدعم للولاء عبر استخدام الحوار والاتصال كتوجه ستراتيجي للإدارة العليا مع الإشارة إلى التأثير الاقتصادي للموظفين والزبائن عند قسكهم بخط سير عمل المنظمة.
- ب- الحاجة للتوصل إلى طريقة يتم بها بناء رابطة قوية بين الموظفين والزيائن
 بالكيفية التي تقوي من بناء علاقة بين سلوكيات الموظفين وولاء الزبائن.
- ت- تحتاج الإدارة ان تتأكد من ان موظفيها يمتلكون مستوى يمشل الحمد الأدنى لمهارات تعاملهم مع الناس والتي تؤازر عملية بناء الولاء والحصول عليه، فهل هم مصغون جيدون لسماع الزبائن ؟ وهل هم مدركون متضاعلون لحل النزاعات والخلافات ؟
- 2- تحويل النصائح إلى افعال يقوم بها متخذ القرار نفسه: يشعر معظم القياديين ببعض الإحراج حول فكرة تعميم اعمق لقيمهم، إذ هم يؤمنون بأن الافعال لما تأثير اكبر من الاقوال، فالطريقة الوحيدة التي تمكن اعضاء بجالس الإدارة والمديرين للتغلب على تمسكهم بالارقام التي يطرحونها كمؤشرات عمل، هو الاستفادة من فكرة ابقائهم للولاء بأن له علاقة بالنجاح في عالم اليوم، وهنا ما عليهم الا ان يقوموا بشرح اهمية الولاء بعبارات واضحة ودقيقة ومؤثرة.

ففي سبيل المثال ،ان السيد (Scott Cook) الرئيس التنفيذي ومؤسس شركة (Inuit) ، وهي من الشركات الريادية في مجال برعبات الحاسبات الشخصية نادرا ما يفوت فرصة تذكير الموظفين بالتزام شركته بالتعامل مع زبائنها على أفضل وجه، فيقول في هذا الصدد أيضا بأن الصدق التام والصراحة الحقيقية هما أبرز قاعدتين في عمل (Inuit) ، ويبدو من ذلك ان هذه هي رسالة (Mission) الشركة التي يراد توصيلها للزبائن.

ويروي السيد (Scott Cook)، انه في شباط عام (1995) كان في طريقه لتلبية دعوة وجهت له لإلقاء كلمة عندما قرأ في تقرير صحفي، انه قد تم اكتـشاف خطــأ معين في برنامج إعداد الضرائب الذي قامت شركته بتصنيعه، والـذي يطلـق عليه (TurboTax)، فلم يكن أمامه وقت للاعتذار عن تلبية الـدعوة والعـودة إلى مقـر الشركة، فلذلك قام بإبلاغ فريق الأزمة (Crisis Team) في شركته ان يتعاملوا مع الحالة على وفق المبادئ الأساسية للشركة ورسالتها ومسؤوليتها الاجتماعية.

وقبل ان يبدأ (Scott Cook) حتى بإلقاء كلمته كان فريق الأزمة، قد أدلى بتصريح صحفي يشرح الخطأ في البرنامج ،وكيف يمكن للزبون أن يجري التصحيح، وفي الوقت الذي أنهى فيه (Scott Cook) كلمته كانت الشركة قد عرضت ان تقوم بإرسال نسخة جديدة مصححة من برنامج (TurboTax) لأي زبون يطلبها رغم ان الخطأ قد اثر على اقل من (1٪) من زبائن الشركة، البالغ عددهم (165) مليون زبون.

كما أكدت الشركة انها لن تطالب بوصل إثبات الشراء مما كان يعني ذلكم بالتأكيد ان الأمر سينتهي بالشركة إلى استبدال برعيات لم يدفع ثمنها، ولكن حسب ما قال (Scott Cook) فيما بعد: (همله كانت مشكلتنا وليس مشكلة زبائتنا، فنحن الذي نتحمل الخسائر لوحدنا دون إشراك احمد معنا)، وفي خطوة لاحقة لم تدع مجالا للشك والريبة بخصوص أوليات (Inuit) فوعدت ان تدفع أي مبالغ جزائية قام بدفعها زبائن أو مستخدمو (TurboTax) كنتيجة للعيب المذي وقع في البرنامج، ولقد كان من الممكن لهذا التعهد ان يؤدي بالشركة إلى الافلام، الا انها قامت باعطاء هذا التعهد قبل ان يعرف المدى الكامل لهذه الازمة.

إذن، يمكن الاستنتاج من ذلك أن مفهوم تحويل نصائح القادة التنفيذيين إلى افعال يقومون بها هم بانفسهم، فصراحة (Inuit) كشركة مع الزبائن وتفانيها في خدمتهم، قد أدى إلى ولاء قوي من أولئك الزبائن لها، حتى عندما قامت (MICROSOFT) العملاقة بتوزيع برنامج الحسابات الشخصية الخاص بها مجانا للمشتركين، فلم تستطع سرقة الزبائن الأساسيين من شراء برنامجها الجديد الذي

قدمته (Inuit)، ولقد بقى منتج (TurboTax) الأكثر شعبية بسين مسئفاتها دون منازع.

3- الدعول إلى الملعب بهدف الفوز، ثم كسب الزيون: لا يكفي عند القيام ببناء الولاء ان يخسر المنافسون، بل يجب ان يفوز الشركاء، وقد يبدو ان هذا الامر من البديهيات، لكن العديد من الشركات قد نسبت هذا المفهوم، ففي سبيل المثال، لماذا تقوم شركات السيارات الشلاث الكبرى في الولايات المتحدة الامريكية بطلب الموافقات أو الحصول على قبول الاتحادات والمجهزين في الكثير من الأعمال التي تؤديها؟

وعلى نفس هذا المفهوم يقوم مصنعو السيارات بالتعامل مع بائعين يقومون بالاماءة إلى الزبائن ؟ فمن الجدير بالذكر ان هناك علاقة واضحة بين تعامل الشركة مع شركاتها ومع موظفيها قبل كل شئ، وبين سلوكها مع زبائنها، ويمكن القول بحكم الاختصاص اننا ندعم ذلك الاتجاه بقولنا انه لم نصادف حتى الآن منظمة أعمال حققت ولاء كبيرا بين زبائنها دون ان تولد ولاء بين موظفيها.

وهذا يعني انه ومن منتهى القتاعة ان ولاء الزبائن والموظفين ينبع من نفس المصدر: الذي هو القيادة صاحبة المبدأ (Principled Leadership)، فالمديرون الذين يكرسون خبراتهم ووقتهم وجهدهم للتعامل بشكل صحيح مع الناس يدفعون بانفسهم إلى تقديم صفقات جيدة لزبائنهم، وبما يمكنهم ذلك من جذب والمتقطاب افضل الموظفين والمحافظة عليهم.

ان حقيقة هذا الامر بطبيعته يعود من وجهة نظرنا ويشكل جزئي إلى مؤشر ان الارباح العالية تنتج من الاحتفاظ بالزبائن وعى حد قول المصادفة فانه وضمن النظام السعري لهذه الصناعة فان معظم الخطوط الجوية تطالب باعلى تعريفات عكنة على برامج عالية الثقانة لتقيس مدى حاجة الزبون لكل بطاقة سفر، تأتي بالمرتبة الثانية للحصول على اقصى سعر في كل عملية تبادل تجارية. وفي ضوء

ذلك يتضع أن العلاقات شركات الخطوط الجوية مع أفضل زبائنها هي علاقة تنافسية وبالتالي فأن مديري الولاء يركزون على مساعدة الزبائن للحصول على الصفقات التي لا يندمون عليها حتى في الأمد البعيد.

4- الحرص في الاختيارات: قد يبدو هذا المفهوم فيه نوع من التعالي ويحضر في الذاكرة صورة مسؤول النادلين المتعالي في المطاعم الذي يقوم بأبعاد الزبائن غير المناسبين، فالتعالي الحقيقي (السمو)، هو ان تتصور ان الشركة عكس ان تلبي جميع الاحتياجات لجميع الزبائن دون استثناء، وهذا يعني ان الشركة المتواضعة في الحقيقة هي تلك التي تعلم انها عكن ان تلبي احتياجات زبائنها الحاليين والمحتملين، وتعمل كل ما بوسعها لتبقيهم سعداء على الدوام.

وعلى هذا الأساس، قد صعدت شركة (Rent-A-Car) نحو القمة في مجال صناعة تأجير السيارات بايجادها الأعمال وفق قاعدة الزبون الذي يحتفظ ببقاته، ولسس بملاحقة الاشتخاص النين يسسافرون كثيرا في كل المطارات، وان (Vanguard) التي تعد رائدة النولاء في مجال المصارف التعاونية، كانت دائما حريصة جدا في عملية اختيارها لزبائنها فالحساب المثالي بالنسبة لها، هو ذلك المستثمر الذي يملك امكانية مالية جيدة والمطلع تماما على النفقات، والذي لدينه الاستعداد للمواكبة في العمل معها على المدى البعيد.

لقد قامت (Vanguard) بتصميم قيمة عروضها لتناسب ذلك المستثمر، بينما لا تشجع الحسابات ذات الدوران العالي والسريع، فأنها تحتفظ بحصص الحسابات المالية قليلة الكلفة للمستثمرين المتوازنين جدا المذين بقوا يتعاملون مع المشركة لثلاث سنوات في الاقل، وقد يبدو أن سياسة (Vanguard) متسمة بالجهل كونها لا تشجع المتاجرة السريعة وتتخلى عن دخل كبير جدا بالتالي، و يأتي تبرير ذلك من جهة نظر إدارة الشركة أن هذه التبادلات التجارية تحمل بين طياتها العديد من المصاريف الخفية الذي ينتهى بها الأمر لأن يتحملها زبائن (Vanguard).

ان المحافظة على تحركات الحساب في مستواها الادنى يمكن (فانغارد) ان تحافظ على معدل مدى نفقاتها البالغ (0.3%) بالمقارنة مع متوسط هذه السمناعة البالغ (1.42%)، فالنفقات المتدنية تـودي بمرور الوقـت إلى مردودات أعلى، وتعـود بالفائدة ليس فقط على المستثمرين، بل على مـوظفي (Vanguard) المذين لمديهم حصة في حساب العلاوات الذي يصبح فاعلا عندما تتجاوز عوائد الشركة المعدل التنافسي، وتتكون بذلك دائرة فاعلة مفادها زبائن للأمـد البعيمد يكونون قاعمدة لأداء فوق المتوسط الذي يمكن للشركة وموظفيها وزبائنها الأستفادة منه.

تعد (Vanguard) دقيقة في اختيارها إلى درجة إنها ترفض استقبال الزبائن الذين يتمتعون برصيد عال، إذا لم يكونوا على استعداد البقاء معها في الأمد البعيد، ويروى أن احد المستثمرين الكبار الذي أراد وضع (40) مليون دولار في احد اعتمادات المشركة، رفض من قبل الإدارة لأن (Vanguard) رأت ان المستثمر سيترك مكانه شاغرا في الحساب خلال بضعة أسابيع تاركا خلفه سلسلة من النفقات العالية التي كان سيتوجب على زبائنها الدائمين الأكثر ولاء تغطيتها.

لقد قام المستثمر المرفوض بتقديم شكوى إلى رئيس الشركة السيد (Jack Brennar) الذي لم يعلن تأييده الكامل للقرار فحسب، بل استغل الفرصة لتذكير الموظفين بأن يكونوا اختياريين بشأن الحسابات التي يقبلونها على وفق نظام الشركة. فالاختيار الدقيق للموظفين مساوي تماما في الأهمية لأختيار الزبائن، فأن تقبل في جامعتي هارفارد وبرنستون اسهل بكثير من ان تقبل للعمل في شركة (Southwest Airlines) التي تقبل (4٪) فقط من طلبات العمل التي تقدم لها سنويا والبالغ عددها (90000) طلبا للتعيين.

وأما بالنسبة لشركة (جيك – فيل – اي)، فهي ترفض ان تنسو بمعمدل اسرع من سرعتها في اختيار المرشحين للتعيين بإدارة المخازن، فأنها تجتذب عددا كبيرا من المرشحين ذوي المستوى العالي بعرضها نسبة رواتب اعلى من تلك المتي يعرضها

منافسوها، فهي تختار أولئك الذين يحملون فقط قيما شخصية ووظيفة تتناسب مع تلك التي تلتزم بها الشركة.

أن النتيجة من كل ذلك، ولاء مثير للأعجاب مع معدل قليل للأنتقال إلى وظائف اخرى بين اداريي المخازن في تلك الشركة المذكورة وهو اقل من (5٪) في صناعة يعتبر معدل الانتقال إلى وظائف اخرى بين اداريبها البالغ (30-40٪)عاديا جدا، ويستنتج من ذلك ان منظمات الولاء العالي تعد العضوية امتيازا والانتماء فخرا واعتزازا.

5- ابقاء الأمور في خاية البساطة: ان لهذا المفهوم المباشر العديد من التطبيقات، وأولها هو جعل المنظمة على اقصى قدر ممكن من المروضة والسرعة في عالم الأعمال المتزايد تعقيدا، كما أن القادة العظام يجب أن يفهموا أن عليهم تقع مسؤولية تبسيط الاجراءات والقواعد الخاصة بأتخاذ القرارات.

وهذا (Jim Ericson) الذي كان المدير التنفيذي لشركة (Jim Ericson) للمدة من (1993 – 2001) قام برسم خط مستقيم ومباشر عبر مهنة معقدة في منظمات أعمال صعبة للغاية بأبقاء شركته مركزة على قاعدة بسيطة واحدة: هي القيام بعمل كل ما يخدم المصلحة العليا للزبون ، فالالتزام بهذه القاعدة قد ادى إلى اتخاذ بعض القرارات التي قد تبدو مضرة للعمل في الوهلة الاولى.

وفي سبيل المثال أراد احد زبائن الشركة شراء وثيقة تأمين على الحياة لأبنته المولودة حديثا، فقام بملئ الاستمارات وإرسال القسط الأولى، لكن الشركة لم تتمكن من اصدار الوثيقة لأن طبيب الطفلة لم يكن قد قام بعد بأرسال التقارير الطبية الضرورية، وعندما قامت الموظفة بالأتصال بوالد الطفلة لتشرح له سبب التاخير قام الاب بمقاطعتها ليقول لها أن الأوان قد فات – فالطفلة كانت قد ماتت في ذلك الصباح بسبب مرض الموت المفاجئ الذي يصيب الاطفال حديثي الولادة.

وبعد التداول مع المدير العام السيد (اركسون) قررت الموظفة ان والد الطفلة بما انه قد قام بكل ما كان مطلوبا منه، فعلى الشركة ان تقوم بأصدار الوثيقة إذا اشارت التقارير الطبية بان الطفلة كان يمكن ان تكون مؤهلة للحصول عليها، وقام الطبيب بعد مدة بإعطاء المعلومات المطلوبة.

وقامت الشركة باصدار الوثيقة ودفع التعويض رغم ان (اركسون) لم يسمع بهذا القرار المثير الا بعد صدوره فقد كان مسؤولا عنه، وقام هو وفريق ادارته بتوضيح القاعدة البسيطة التي ادت إلى هذا القرار فربما تكون هناك كلف كثيرة مرتبطة بولاء الشركات لزبائنها، ولكن الفوائد الاقتصادية طويلة الامد اكبر بكثير من ذلك.

يتضح من ذلك، ان للبساطة تطبيقا منظما اما التعقيدات الموجودة في المنظمات فتقوم بتعطيل التنفيذ السريع والحاسم للعمل الذي تتطلبه بيشة العمل سريعة التغيير، ان المنظمة تتكون من عدد من الفرق، لكنها مع ذلك تستطيع الاستجابة بأبداع ملتزم مع تغير الظروف. والاكثر من ذلك هو ان الولاء يأتي بشكل طبيعي من الفرق الصغيرة، إذ ان الفريق المكون من (5) أو (6) افراد تكون الخطوط والمسؤوليات واضحة لديهم، ولا يرغب اعضاء الفريق ان يخيبوا ظن بعضهم البعض.

واما في الفرق الكبيرة العدد فيكون من الصعوبة قياس مساهمة كل فرد، وفي مواجهة كل هذا الانعدام في التقدير والاعتراف بالانجازات فان الأفراد ذوي الانجازات العالية سيفقدون المحفز وسيتمكن المتماهلون التهرب من حقيقة عدم قيامهم بعملهم على النحو المطلوب، وهناك سبب اخر يجعل الفرق المصغرة اكثر فاعلية وهو ان الزبون لا يضع بين بيروقراطية غير محددة.

ولهذا السبب قام (Dave Illingworth) المدير العام الأول لشركة (S،Lexus U) باستخدام باعة السيارات في المدن الصغيرة كنموذج نظام هذه الشركة للبيع

بالتقسيط ، فلقد توصل إلى قناعة بان باعة السيارات في المدن المصغيرة لا يستطيعون استغلال أو غش زبائنهم، لان كل فرد في المدينة سيسمع فعلا، بما حدث لذلك فان الباعة في هذه المدن سيحرصون على تكوين علاقات شخصية وتوفير خدمات مميزة وكذلك يفعل باعة (Lexus) الذين ترجموا طريقتهم المشابهة للباعة في المدن الصغيرة إلى نجاح عظيم للشركة بحيث تضاعفت مبيعاتها في بضعة سنوات.

6- الإصغاء بجدية والتكلم بصراحة: ان الاتصالات الناجحة تمكن المنظمات من توضيح أولوياتها وتنظم الاستجابات للمشاكل والفرص حسب تطورها، فمثل هذا التفكير يمكن كل الزبائن والموظفين والجهزين من ارسال اي مشكلة تواجههم مع اي منتجات الأعمال المتطورة ومن التخاطب الكترونيا حول الحلول الممكنة، فلا يبدل المدراء جهذا كبيرا هنا حول تنظيم المداولات في اطار العلاقات الشفافة مع الزبائن، والتركيز يكون على حل المشكلات وتجنبها، ولكن حتى في المشركات التكنلوجية العملاقة مثل (Cisco) فان وسائل الاتصال الاقل تقنية قد تكون في بعض الحالات هي الاكثر تناسبا، ففي كل ليلة يقوم رئيس عجلس إدارة المشركة السيد (John Chamber) باستقبال العدث التطورات عن (15-20) حسابا رئيسيا عن طريق البريد الصوتي.

يقول بهذا الخصوص (ان البريد الالكتروني صحيح اكثر دقة، ولكني اربد ان اسمع الانفعالات واريد ان اسمع المعوقات، واريد ان اسمع درجة قناعة الزبون بالستراتيجية أو الاسلوب الذي نستخدمه، فلا يمكنني الحصول على كل ذلك عن طريق البريد الالكتروني)، يستنتج من ذلك، ان تعليقات (Chamber) تعكس انحيازه نحو الصراحة، وهو امر طبيعي في منظمات الولاء الكبير للزبائن.

وهذا (Michael Dell) مؤسس ورئيس مجلس إدارة شركة (Michael Dell) كان يتصف بالمباشرة إلى درجة فوق العادة في كلامه مع الموظفين والزبائن

والصحافة وبخاصة عندما يقوم بتحليل اخطائه ومواقع التقصير لديه، ولقد كان هذا الامر واضحا بشكل خاص عندما لم تقم الشركة بالتعامل مع تقديم احد منتجاتها من الحواسيب المحمولة بشكل صحيح في أواخر عام 1992، بحيث هبطت اسعار اسهمها نتيجة لذلك إلى 68٪، فبدلا من التهرب من الاسئلة أو التقليل من شأن المشكلة، قام السيد (ميشيل) بالاعتراف لحملة الاسهم والزبائن والباعة والصحافة بانه ارتكب العديد من الاخطاء الستراتيجية والعملية، فقد اعتقد بعض المراقبين انه قد تجاوز الحد باللوم، ولكنه لايرى الامر على هذا النحو وقال لا لاننا قمنا بعرض خطئنا لحل المشكلة بصورة صحيحة ومباشرة، فنحن لانريد ان نفقد ثقتهم (اي الزبائن).

ان شركة (Dell Computer) صريحة بنفس الدرجة مع الزيائن بخصوص المشاكل الاكثر شيوعا، فيمكن لهم الحصول ويسهولة على معلومات بخصوص الكلفة واصدار الطلبية وبيانات الشحن والمشكلات التقنية عن طريق الانترنيت، كما انه بقيام الشركة بوضع المعلومات الخاصة بالسعر على شبكة الانترنيت فان الاداريين في (ديل) باستطاعتهم تكريس الوقت الذي كانوا سيقضونه في التفاوض بشأن الاسعار في تطوير حلول جديدة وتحسين نوعية الإنتاج.

ويمند مبدأ الكلام الصريح كذلك إلى البائع، فتقوم شركة (ديل) بتقويمه بشكل دائم بالاعتماد على استمارة بمليها الجهز في مجالات مثل النوعية والمقدرة وتوافر التقنية وتكامل عمليات التجهيز الخاصة على الانترنيت مع تلك ذات الخصوصية بالشركة هذه، فيمكن ايضا للباعة الاتصال في لحظة على الانترنيت ليعرفوا اين يقع مقياس كفائتهم بالنسبة للمجهزين الاخرين في الشركة.

ان معظم شركات الولاء الكبير للزبون صريحة بدرجة مماثلة من ناحية ابلاغهم للموظفين عن حقيقة موقفهم، فيخضع المدراء في العديم من هذه الشركات إلى تقييم ال (360) درجة سنويا وهي عبارة عن تقييم الاداء من قبل الزبائن والإدارة

والزملاء والمرؤوسين الاخرين، ان اعطاء مثل هذه المعلومات يعتبر نصف المعركة فقط فقادة شركات الولاء يعطون نفس المواظبة لحث الموظفين والزبائن على اعطاء تقييمات صريحة عنهم.

وهذا (Vanguard) من شركة (Vanguard) إذ يقوم بزيارة مركز الاتصالات التابع للشركة بصوره منتظمة ،إذ يجلس بجانب موظفي الخدمات، ويقوم بالاجابة على تساؤلات الزبائن والنحدث عن الشكاوي التي تصل إلى الشركة، كما يقوم كذلك بتناول وجبة الغداء مع مجاميع من الموظفين في كافتربا الشركة، واهمية المشاركة في هذه الوجبة هو كالآتي :على كل موظف ان يقوم باحضار عدد من الاسئلة أو الشكاوي، إذ ان (Brennan) لا يقوم فقط بالتطرق إلى كل قضية يتم طرحها بل انه يتابع كتابة ملاحظات لكل موظف حضر إلى الغداء مكتوبة بخط اليد ويشرح فيها الخطوات التي اتخذها، ويقوم المدير التنفيذي لشركة (Intuit) السيد (Scott Cook) بتطبيق شئ مشابه فحذه الطريقة وذلك بعقد اجتماعات غداء روتينية مع الموظفين المذين يقوم بتشجيعهم على القيام بطرح الاسئلة والتعبير عن المشكلات بصراحة.

خامسا: استنتاجات لأبداعات الاعمال

- 1- تواجه منظمات الأعمال المتقدمة في عالم البوم المتغير، اهمية ادراك الولاء للزبون والاخلاص له احتراما وتقديرا لتعامله معها، ولابد من استخدام مبادئ تطبيقية من قبل الادارات العليا ليضعوا منشاتهم بين صفوف قيادات الولاء، وهنا، يتطلب مكافأة النتائج الصحيحة القائمة على اساس الاحتفاظ بافضل الصفقات للزبائن الاكثر ولاء للشركة، وكذلك الاحتفاظ بافضل الفرص لاكثر الموظفين والشركاء المخلصين لها.
- ان الإخلاص والوفاء من قبل كل الجمهور المنتفعين، وابرزهم الزبائن تعتبران
 نقاط قوة ينبغى استغلالها وبما يمكن منظمات الأعمال توليد الارباح المثيرة

لبقائها واستمرارها، وهناك مفاهيم بمثابة وسائل مفيدة لاقناع الزبائن والمجهزين للعمل معا للوصول إلى حلول مناسبة، فما لم يكن القادة قد قاموا ببناء علاقات على اساس الولاء شئ اكبر مبدئية من مكاسب البوم أو اسعار الاسهم، فانهم سوف لا يوقفوا الشركاء عن مغادرة السركة حينما تمين لهم الفرصة الافضل.

3- وهذا لا يعني القول ان المكاسب واسعار الأسهم ليست بذات الأهمية، فهي بالطبع مهمة، فلا يمكن لشركة ان تعامل الناس بشكل صحيح ما لم تحلك القدرة المالية على ذلك، ولكن المستوى العالي من المعاملة الحسنة لا يعوقان الكسب بل يجعلونه بمكنا، لقادة الشركات الولاء التي تتبع الطريق الصحيح يدركون ذلك عن طريق أظهار انهم يؤمنون ان تجارة الأعمال ليست مجرد لعبة حسابية، لكن المنظمة تزدهر عندما يزدهر اعمالها وشركاتها، بأختصار لابد من التحول من حالة دفع المستهلك إلى حالة كسبه، ومن اعتباره فريسة، إلى الصياد، هو الذي يختار دونما ضعف أو انبهار، ليس امام منظمة الأعمال من وسيلة امامها، الا ان تشده قبل ان يلتف عليه المنافسون.

4- هنالك مبادئ ستة مهمة لتطوير المنظمات بأتجاء قيادة ولاء الزبون، وهي:

- أ- حاجة الإدارة العليا إلى أظهار التزاما بولاء الزبون: ويتمثل بوجود حالة تحسن من قبل ألإدارة العليا حول الاهتمام ببواعث الزبون كستراتيجية التزام للحصول على ولائه العالي من أول نظرة من حيث احترامه والتعرف على حاجاته ووضعها موضع التقدير.
- ب- تحويل النصائح إلى افعال يقوم متخذ القرار نفسه: فليس كافيا امتلاك المبادئ الصحيحة، فعلى متخذ القرار توضيحها وتثبيتها بقوة لدى الزبائن والموظفين والجهزين وحملة اسهم الشركة من خلال الاقوال والافعال.

- ت- الدخول إلى الملعب بهدف الفوز ثم كسب الزبون: إذا أرادت الإدارة بناء ولاء الزبون فلا يكفي ان يخسر المنافسون، بل يجب ان يفوز الشركاء من الموظفين ونقابات ومجهزين ومستثمرين.
- ث- الحرص في الاختيارات: ففي منظمات الولاء العالي تعد العضوية امتيازا، وهناك اختلاف واضع بين ولاء الزبون وتبوء المنصب الوظيفي للقادة والمدراء.
- ج- ابقاء الامور في غاية البساطة: ففي عالم شديد التعقيد بحتاج الناس إلى فرق صغيرة تقوم بتبسيط المسؤوليات والمتطلبات الوظيفية، فهم يحتاجون إلى قواعد بسيطة لتقود إلى عمليات قرار سريعة ودقيقة.
- ح- الاصغاء بجدية والتكلم بصراحة: القيام بزيارة مراكز تبادل الحديث ومراكز الاتصالات عبر الانترنيت، واي مكان اخر يعبر فيه الزبائن عن رأيهم، فضلا عن توفير الامان للموظفين ليقدموا انتقاداتهم الصريحة، واستعمال المسوحات ذات الصلة بكشف ولاء الزبون وشرح ما قد تم التوصل اليه والقيام بالابلاغ عن الاجراءات التي سيتم اتخاذها.

مصادر الفصل السادس

- 1- العنزي، سعد، مبادىء وتطبيقات مفهوم ولاء الزبون لمنشآت الاعمال، مجلة دراسات اقتصادية، بيت الحكمة، بغداد العدد (25)، 2003.
- 2- Berry, L.L <u>Discovering the soul of service: The nine Drivers</u>
 of Sustainable Business Success, New York, The Free
 Press, 1999.
- 3- Bukowitz, W.R Visualizing: Measuring and managing Knowledge, Forbes, 1997:1-12.
- 4- Crowe, M. Intellectual Capital Business Quarterly, 1997:1-3.
- 5- Haskett, J.L. W.E Sasser, Jr., And L.A Schlesinger, The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty satisfaction and Value, New York, The Free Press, 1997.
- 6- Kerns, Charles D, Et al., Loyalty in Managed Care A

 Leadership system, Journal of Heal thicare Management 45:3
 may/ June 2000.
- 7- Porter L_εW_ε R_εM Steers And R_εT_ε Mowaday_ε Organizational Commitment Job Satisfaction and Turnover Work, <u>Psychology</u>, Vol. 59ε No5ε 1974.
- 8- Reichheld, F.F. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

- 9- Reichheld, F.F. Lead for Loyalty, <u>Harvard Business Review</u> Aug. 2001.
- 10- Robbins (S.P.) Essentials of Organizational Behavior, New York Prentice Hall (2000)
- 11- Seybold Patricia B: Customers (Com How to Create a

 Profitable Business for the Internet and Beyond (New York,

 <u>Times Business</u> 1998.
- 12- Stewart T.A, Intellectual Capital The New Wealth of Organizations New York: Doubleday Currency 1999.
- 13- Stewart, T.A. Your Company Most Valuable Asset.
 Intellectual Capital (1994:1-9).

الفصل السابع الابداع في استثمار رأس المال الفكري



الفصل السابع الابداع في استثمار رأس المال الفكري

• تمهيد

في بداية الخمسينيات من القرن العشرين، كان نجاح منظمات الأعمال، قد اعتمد على الموارد المادية وقدرات الأنظمة، وبشكل أكثر من اعتمادها على الموارد البشرية. وفي الوقت الحاضر، ولحن ندخل أعتاب القرن الحادي والعشرين، لقد أصبحت القدرة على إدارة الفكر الإنساني (Human Intellect)، وبسرعة مذهلة قدرة ومهارة تنفيذية حاسمة. وعلى أساس ذلك ظهرت الحاجة الماسة لرأس المال الفكرين (Creativity)، والابتكار (Creativity)، والإبساداع (Knowledge)، والمعرفة (Knowledge).

على الرغم من أهمية رأس المال الفكري، فانه من المدهش حقاً، ما ينزال الاهتمام بإدارته ضعيفاً، وبخاصة المهني منه، وعلى مستوى عدد كبير من المنظمات التصنيعية والخدمية على حد سواء (Quinn, Anderson & Finkelstien, 1995:71). ويقوم الافتراض الأساس لمنظور رأس المال الفكري على أن النمط القديم لقياس القيمة في القيد المزدوج، لا يظهر الحقيقة كاملة، ويعد وسيلة غير كافية لقياس قيمة المنظمة، إذ أنه لا يعالج الموارد أو الموجودات غير الملموسة التي تكون أغلب هذه القيمة. ومن هنا ظهرت الحاجة لظهور مفهوم رأس المال الفكري، والذي ينضم القيمة غير الملموسة، وبالتالي ويظهر صورة المنظمة كاملة.

وينبغي بعد القراءة المتمعنة للفصل الحالي أن يستم التعرف على مفهوم رأس المال الفكري، وبعض من نماذج إدارت وقياسه واستثماره في منظمات الاعمال المعاصرة، وحقيقته في الحياة الاقتصادية للمجتمعات النامية والمتقدمة. فضلا عن مناقشة أبرز الجوانب الاساسية ذات الصلة بالمستويات الخمسة المكونة للجسد

المعرفي لرأس المال الفكري، وأهم ما يمكن تبريره للخوض بموضوع كبير في أدارة المورد البشري كموجود غير ملموس.

أولا: نماذج في إدارة رأس المال الفكري

لنتامل في كبريات الشركات العالمية، وفي السلع والحدمات التي تقدمها، ونطرح التساؤلات الآتية :

- الشركات من أفراد مهنيين، يمكن عدّهم كرأس مال فكـري حقيقى ؟
 - كيف استطاعت هذه الشركات ان تجذبهم وتحافظ عليهم ؟
- كيف استثمرت وجود الأفراد العاملين فيها، وجعلتهم يكونـوا رأس مالأ فكرياً؟

ان الفحوى في هذا الجواب يكمن في وجود الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري. ويشكل أكثر عمقاً، فان تلك الموارد البشرية الفاعلة بفكرها، فهي التي صنعت القيمة العالية للاقتصاد الحديث. فلقد اتسع نطاق مفهوم رأس المال الفكري على مستوى الدول المتقدمة، وعلى رأسها الهند واليابان والصين والمانيا، ليمتد بحيث يشمل كل الإمكانات الفنية والمعنوية والثقافية والعقلية المتاحة للمنظمات التي تعمل على مستوى المنظمة ككل.

ويُلاحظ ان تلك الدول المتقدمة، لم تحرز تقدمها إلا بفضل اعتمادها على المبدعين والمفكرين وأصحاب العقول المنتجة، ورأس المال الفكري في المرحلة الراهنة، هو سلاحها الأكثر خطورة في معركة التقدم والرُقيّ. فلم تعد المسألة أعداداً بشرية ضخمة، ولا مساحات شاسعة، إنما أصبحت القوة، لمن يمتلك ناصية العلم والمعرفة.

بلا شك ان أي مجتمع سيحقق الكثير من التقدم، إذا استطاع ان يركز اهتمامه في الإفادة، مما لدى أبنائه من طاقات وقدرات خلاقة. وفي الفكر السيني أشار (ماوتسي تونغ) إلى انه "لا توجد بلدان غير منتجة، بل توجد عقول غير منتجة . وللتدليل على الدور الكبير والفاعل الذي يلعبه ذوو القدرات الابتكارية الأصيلة في بناء المجتمع المتقدم، يمكن الاستشهاد بنموذجين وعلى النحو الآتي :(العنزي ونعمة: 2000)

- 1. النموذج الهندي: المجتمع الهندي في حالة فقر شديد، وقد أدرك رجال السياسة الهنود هذه الحقيقة وعلاقتها بالتقدم التكنولوجي الذي يُعد من نتاج رأس المال الفكري، وفي ذلك قال جواهر لال نهرو "لا أرى طريقاً أكثر فاعلية لمحاربة الفقر غير طريق استثمار العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا والتقدم".
- 2. النموذج الياباني: عانت اليابان من وضع شديد الصعوبة بعد الحرب العالمية الثانية، ولكي تتجاوز هذا الوضع، كان لا بد من استثمار حقيقي وفاصل لرأس المال الفكري. وقد جاء في فقرة من تقرير اللجنة اليابانية التي حددت ملامح البناء: أن الهدف الكبير هو استعادة اليابان موقعها التجاري العالمي، وهذا يتم عن طريق اعتماد اليابان على علمانها ومفكريها ومهندسيها لاختراع وإنتاج سلع جديدة وتوليد أفكار مبدعة.

ومما يجدر الإشارة إليه، انه في الوقت الحاضر، حتى في الصناعات الخدمية، اضحى رأس المال الفكري يمكن رؤيته بوضوح في شركات البرجيات والرعاية الصحية والخدمات المائية والاستشارية والاتصالات، وهذا الشيء ما أؤكده رائد الإدارة وأبو الإدارة الأمريكية الحديثة "بيتر دراكر". والذي أضاف القول بدوره انه في المنظمات التصنيعية يبقى لرأس المال الفكري، تلك الأولوية في توليد القيمة المضافة عبر الأعمال والمهمات التي يمارسها في أنشطة البحث والتطوير، وتصميم

العمليات والمنتجات، والتسويق، والهندسة المالية، وإدارة الأنظمة، وإدارة الموارد البشرية (Drucker,1991:72) .

وعلى الرغم من كل التوكيد على أهمية رأس المال الفكري، فما يـزال الكثير من المديرين، وبخاصة أولتك الـذين يعملـون في تلـك الـدول النامية، لا يملكـون إجابات عن أسئلة كثيرة تدور حول مفهوم رأس المـال الفكـري، وكيفية تطويره بهدف زيادة فاعليته، وصناعته على مستوى المنظمات التي يقودونها ولهـذا، هـذه الأسئلة وغيرها سيجيب عنها هذا الفصل، وبشكل مستفيض لمشل هـذا الموضوع الحيوي، الذي لم يتطرق اليه الباحثون على المستوى العربي، وذلك عِبر تحليلات منطقية، وبعد الاستناد لأمثلة واقعية لشركات عالمية كبرى.

ثانيا : الجدل العلمي حول مصطلح رأس المال الفكري

نحن نخوض في توضيح المفهوم، نود القول من البداية انه ليس كل العاملين في المنظمات هم رأس مال فكري، إذ هناك مصطلح رأس المال البشري المنظمات هم رأس مال فكري، إذ هناك مصطلح رأس المال البشري (Human Capital)، الذي يطلق على خبرة الفرد ومهاراته ذات الصلة بتوليد أو تكوين ثروات المنظمة. وكثير ما يتردد على السنة بعض المختصين من ان العاملين جيعهم هم رأس مال أساسي. وبالطبع ان مشل هذا القول ما هو إلا تبسيط مبالغ فيه، إذ لبس كل مهارات العاملين وخبراتهم تُعد رأس مال فكري. ولكن يمكن عدما كذلك إذا ما كانت هذه المهارات والمعارف والخبرات متميزة، بحيث لا تملك مثلها الشركات المنافسة، إلى جانب ان تكون إستراتيجية إلى المستوى معميزة (Stewart, 1997:7).

إذن، فالعماملون المدين يكونوا رأس ممال فكري للمنظمة، همم المدين (كما يطلق عليهم) بالنجوم اللامعة والعقول المدبرة المدين يصعب إيجاد عقول بديلاً لهم، وبالتالي هذا ما يجعل بمنظماتهم ان تعمدهم موجودات فكرية تقدرً

إدارتها وجودها، ويرى الزبائن متعة ورغبة فيما يقدمونه من عمل جديد ومثمر على الدوام. وقد يكونوا هؤلاء عمال ماهرين ذوو مواهب فكرية فائقة، مهندسين، باحثين، مديرين، رجال بيع وشراء ومال. وقد يكون البعض منهم، وبخاصة من فئة العمال لم يكن تحصيلهم الدراسي سوى الابتدائية. وهذا ما ينطبق حاله بالنسبة لتاركي المدارس في اليابان (Ishida,1986:104).

لقد أشار (Sveiby,1997؛ Sveiby,1998) إلى أن رأس المال الفكري أخذ يغدو أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية، فهو المورد الرئيس لما نشتريه ونبيعه والمادة الخيام السبي نعمل بها. وفي الاقتصاد المعاصر أصبح رأس المال الفكري (وليس المصادر الطبيعية والآلات، وحتى رأس المال التمويلي) بمثابة الموجودات الأكثر أهمية في المنظمات الموجودات الحيوية، وأقوى سلاح تنافسي للمنظمات ذلك المذي يكمن في عقول العاملين، ويتمثل في ولاء الزبائن المذين تخدمهم المنظمة، وتتعلم منهم وفي قيمة العلامة التجارية ويراءات الاختراع.

ولعل من المفيد ذكره، انه ومن خلال تطبيق شرطي تمينز المهارات والمعارف وإستراتيجيتها يمكن الحصول على أولئك الأفراد الذين يكونوا رأس مال فكري في المنظمة، ويُطلب المحافظة عليها. وإذا ما وُجد من هؤلاء الأفراد من يمشل عبشاً فيجب تطويرهم، وإذا ما صعب تطوير ذلك، فلابد من التخلص منه. ومن ذلك يستنتج ان الشركات تصنيعية كانت أم خدمية مدعوة بان يكون أكبر عدد من رأس مالها البشري فكرياً. وبالتالي، فان هذا يتطلب إدارة موارد بشرية نشطة تُطور، وتُدرب، ويُحافظ عليها، وتحفز وتستقطب، وتقوم إلى الحد الذي يتحقق من ورائها الميزة التنافسية في القيادة والابتكار.

أما (Quinn et al.,1996:71 !Noe, et al.,1994:90)، فقد أوضحوا أن رأس المال الفكري، لا يعني حيازة شهادة الدكتوراه والماجستير، ولا يعني الملكية الفكرية (مثل براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر) على الرغم من ان ذلك يُعد جزءً

منه ،إذ ان رأس المال الفكري، هو كمية كل شيء يعرفه كل مستخدم، ويمثل حداً تنافسياً للمنظمة. انه معرفة قوة العمل، كأن تكون معرفة العاملين الذين يستنبطون عدة طرق مختلفة لتحسين كفاءة المصنع، انه شبكة العمل الالكتروني التي تنقل المعلومات بسرعة في المنظمة لكي تستطيع ان تتجاوب مع السوق بأسرع من منافسيها.

وطرح الباحثون المختصون في ادارة الموارد البشرية عدة مسميات لرأس المال الفكري منها: القوة العقلية (Brain Power)، ورأس المال المعرفي (Brain Power)، والموجودات غير (Capital)، والموجودات المعرفية (Knowledge Assets)، والموجودات غير الملموسة (Intangible Assets). ويتسع مفهوم رأس المال الفكري لديهما، ليشتمل على الخاصية الفكرية مشل: براءات الاختراع، والعلامات التجارية، وحقوق النشر والتأليف، وهذه المسميات كلها ترتكز على أساس واحد، هو قيمة المعرفة التي تكمن في عقول البشر، وان رأس المال الفكري هو ذهنية مجتمعة، تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسة لاقتصاد المعرفة الجديد.

لقد بدأ الجدل حول رأس المال الفكري ابتداء من الاتفاق على تعريف، إذ لم يتفق الباحثون حول التعريف الشامل الجامع، بل أعطوا أفكارا ومفاهيم ذات إطار عام. فلقد أوضح بعبارة واضحة (67: 1997, Stewart) بأنه حزمة نافعة من المعرفة الفنية والاختراعات ومهارات الأفراد والمعلومات حول الزبائن والجهنزين وحملة الأسهم.

من خلال ما تقدم، وباختصار ان رأس المال الفكـري هـو المعرفة المفيـدة الـتي يكمن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة. ويُعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد، لا يمكن مسكه ولا رؤيته أو قياسه بـثمن أو بمقـدار معـين. وهـذا بحقيقته بالتالي، هو الـذي يجعـل رأس المـال الفكـري ان يتجاهلـه المـديرين ذوي

الـروى القـصيرة، ويحـضر في ذهـنهم سـوى الماكينـة والمـواد الأوليـة والأمـوال والتعليمات، وما أكثر هؤلاء المديرين الذين نراهم في الحياة اليومية، وهم يعرفـون عن ظهر قلب كل موجوداتهم المالية ويغفلون الموجودات الحقيقـة المتمثلـة بـرأس المال الفكري.

ومن هنا يستنتج، ان رأس المال الفكري كنز مدفون ومهدور، وقد يكون ضائعاً، عاجزا، مجهولا، مكبلا، في الدول النامية .وكم هي العقول والخبرات التي اكتسبت المهارات والمعارف على مرّ السنين، وقد خسرتهم منظماتهم فهجروها بلا رجعة. ورُب سائل يسال هنا لماذا؟ وذلك لأن هذه المنظمات لم تستطيع تحويل تلك الخبرات والمهارات إلى عمارسات تنفيذية فاعلة على وفق الاحتكام لمعايير واضحة وقياس دقيق لنتائج الأعمال أسوة بما تفعله للموجودات المادية الأخرى

ثالثًا : الستويات العرفية للفكر الحقيقي للعاملين

في إطار ما تم طرحه في الفقرة السابقة، نسأل السؤال الآتي ما الذي يسيطر على مكنون الفكر الحقيقي للأفراد العاملين؟ والجواب بالطبع يتمشل بالجسد أو الجزء المركزي للمعرفة (Body of Knowledge) الذي يفترض وجوده في منظمة الأعمال، وتكون له قواعد صقل وضبط وتهذيب وتحديث باستمرار (Stewart,1997:9). ولمزيد من التوضيح نود الإشارة إلى توكيد (al.,1995) بصدد رأس المال الفكري الذي يمكن عدّه من وجهة نظرهم مورداً معرفياً، إذا ما تحققت في الأفراد المستويات المعرفية الخمسة الآتية :

1- المعرفة الإدراكية (Cognitive Knowledge): ويتمثل هذا المستوى من المعرفة بالذي أساسه قاعدة معرفة ماذا (Know-What). وتتجلى هذه المعرفة بالبراعة الفائقة حول قواعد تهذيب السلوك وضبطه في إطار ما يحققه الفرد عبر البرامج التدريبية الواسعة والتعليم المستمر، والتعليم المهني في الحصول

- على الشهادات العلمية. فمثل هذه المعرفة بالطبع مهمة، لكنها قـد لا تكـون فاعلة ما لم تتكامل مع المستويات الثلاثة الأخرى اللاحقة.
- 2- المهارات المتقدمة (Advanced Skills): وتُعرف هذه المهارات بقاعدة معرفة ـ كيف (Know-How)، والتي يمكن ان تتحقق من عملية تحويل تعلم النظريات والمفاهيم المطروحة في البحوث والدراسات إلى واقع تطبيقي ملموس. وهكذا، فيمكن عدّ هذه المعرفة أفضل قيمة مقبولة في خلق مستوى المهارة المهنية للفرد.
- 3- فهم الأنظمة (Systems Understanding): وتتمشل هذه القاعدة في معرفة ـ لماذا (Know-Why)، من حيث التعمق في نسج العلاقات السببية بين الأشياء والمواقف. ويمكن ان يتحقق هذا المستوى من المعرفة من خلال التدريب المنهجي، وصقل المهارات بحيث يساعد ذلك في التحرك بشكل ابعد نحو المجاز المهمات التي تغيد في معالجة المشكلات المعقدة.
- 4- الإبداع المحرّك فاتياً (Self-Motivated Creativity): ويتحدد هذا المستوى بقاعدة رعاية الأفراد لماذا (Care-Why). وتتناول هذه المعرفة حالات الاستعداد والدافعية بغرض التكيف مع النجاح. فالفرد ذو الاندفاع العالي والفرق المبدعة والجماعات المتماسكة أحيانا تتعطل جهودهم بسبب قلة التخصيص المالي مثلاً. وهذا يعني انه بدون الإبداع المحرك ذاتياً قد تخسر المنظمة الإفادة من مصارف رأس المال الفكري، فيتدنى الرضا عن الوظيفة والمنظمة ككل. وقد تفضل هذه المنظمة أو تلك في تحقيق تكيف رأس المال الفكري مع التغيرات التي تحدث في الظروف الخارجية، ويشكل خاص مع الفكري مع التغيرات التي تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراتهم المتقدمة تلك الإبداعات التي تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراتهم المتقدمة
- 5- معرفة التآلف (Know-Belonging): وتعني تلك القابليات المتطورة لمديري المنظمات التي يتمتعون بها في خلق الصفات الضرورية لتحقيق اندماج الأفراد في فرق مبدعة وجماعات متماسكة وشبكات عمل تهدف الوصول إلى بناء

رأس المال الاجتماعي (Social Capital). وقد يعني في كثير من الأحوال، أن المنظمة قد تخسر الكثير من الأموال بسبب سوء الاستفادة من رأس المال البشري، الناجم عن تدني معنويات العاملين فيها، نتيجة لسوء العلاقات الاجتماعية وضعف تحقيق التوافق بين الخبرات والمهارات المجتمعة وتحويلها إلى عارسات تنفيذية فاعلة تسصب في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. (2006)

عليه، فلماذا ينبغي يوجد رأس مال فكري على مستوى كل منظمة تعمل في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين التي يتوقع ان تكون عارمة؟ والجواب، لأن المنظمات المعاصرة ستواجه في كل يوم قادم تغيرات سريعة تتطلب معارف إدراكية عالية المستوى، وزيادة في المهارات المتقدمة بالنسبة للأفراد، وفهم للأنظمة لكي يتحقق التوافق مع تلك الموجات القادمة من التغيير، وتتطلع للتضوق والتقدم باستمرار، وبطبيعة الحال، ان ذلك سوف لا يتحقق ما لم تعمل هذه المنظمات على وفق قاعدة رعاية الأفراد ماذا ـ وكيف يشكلون شبكة علاقات متعاونة متآزرة.

ان المستويات الثلاثة من معارف رأس المال الفكري (معرفة ماذا، معرفة كيف، ومعرفة لماذا) يمكن ان تكون موجودة في أنظمة المنظمة نفسها، وقواعد بياناتها، وتقنيات تشغيلها. في حين ان المستوى الرابع (رعاية الأفراد - لماذا)، والمستوى الخامس (كيفية التآلف) غالباً ما يكونان كامنين في ثقافة المنظمة بمكوناتها من قيم العاملين ومعتقداتهم، وشعائر هذه المنظمة وطقوسها وأعرافها.

عليه، بتضح ان قيمة رأس المال الفكري تزداد، وبشكل ملحوظ، على مقياس المنظمة المعرفي لتتحرك من المعرفة الإدراكية إلى الإبداع المحرك ذاتياً والاستثمار في رأس المال الاجتماعي. ومع كون هذه القاعدة التي يفترض ان تكون، وهذا القول له (Quinn, et al., 1995:73)، إلا انه من الملاحظ ان العديد من المنظمات تركز عملياً على التدريب والتثقيف وتطوير المهارات الأساسية أكثر من تركيزها على

تطوير المهارات المتقدمة، وبـشكل أقـل أو منعـدم يكـون تركيزهـا علـى الأنظمـة والمهارات الإبداعية .

ونرى ان نشاطات رأس المال الفكري يفترض ان تتوجه نحو الإبداع، وليس نحو التحسين، وذلك لكون الزبائن بالأساس يحتاجون المعرفة المهنية المفيدة التي تُطور من تقديم السلعة أو الخدمة لهم. ومثل هذا الشيء يمكن رؤيته في اغلب الأعمال التي تؤديها الشركات المالية والمصرفية، والمنظمات الصحية ووحدات الخدمات الاستشارية، إذ يطلب الزبون المتعامل معها، أهمية الاستخدام المتزايد للمهارات فائقة المستوى، وبشكل يتوازى، وتعاملها مع المشكلات المعقدة في الواقع العملي.

وبناءً على ذلك، فانه ينبغي على المديرين أن يجذبوا الأفراد الذين تكون لديهم المقدرة العالية في التعامل مع الحالات الطارقة والظروف المتغيرة التي تستدعي الإبداع والابتكار، وبالتالي الحصول على مخرجات معرفية وفكرية عالية المستوى. وهكذا، فانه من يقع تحت لواء رأس المال الفكري هم الأفراد الذين تدربوا وتكونت لديهم الخبرة المتراكمة ليصبحوا الصفوة المختارة والنخبة الممتازة في المنظمة.

رابعا: أسباب الاهتمام برأس المال الفكري

يمكن تحديد أسباب الاهتمام برأس المال الفكري في منظمات الأعمال في المرحلة الراهنة بما يأتي:

1- كونه يمثل المقدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية (قابلة للتنفيذ)، وتتمتع بمستو عال من الجودة، وتمثلث القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة، فضلاً عن قدرتها في رؤية المنظمة بمجموعها وإدراك الترابط بين الوظائف، وأثر المتغيرات في أي منها تجاه المنظمة بمجموعها، وعلاقتها مع المجتمع. أي وبتعبير

- آخر لها قدرة على وزن الأمور، وسلامة الحكسم، وتضدير المؤثرات الخارجية كلها، والمتغيرات الناجمة عنها .
- 2- تتنافس منظمات المعرفة على القابليات الجوهرية والمعلومات والمهارات والخبرات التي لديها، لتمثل بذلك مصدراً جوهرياً للميزة التنافسية المستدامة، وبذلك غدا رأس المال الفكري مسؤولاً عن تحول الموارد والمعرفة المتميزة إلى أسهامة ومشاركة ذات قيمة اقتصادية في السوق.
- 3- تصبح مسألة الاهتمام برأس المال الفكري ضرورة مُلحة قبل الاهتمام بالأبنية والمعدات، لأن القوى العاملة اليـوم تحولـت إلى قـوى عالمة، واستطاعت ان ثـدخل تعـديلات جوهرية على الآلات وتبتكر الآلات جديـدة. وبالمقابـل أفرزت الآلات قوة عمل جديدة تتميز بالمعرفة، وهكـذا يكـون كلما تعقـدت الآلات، زادت الحاجة لهذه القوى العالمة التي تستطيع تشغيلها.
- 4- ظهور الحاجة في منظمات الأعمال إلى تحديد مردود الاستثمار ليس على الموجودات الملوجودات الفكرية أو ما تعرف بالموجودات غير الملموسة، سيما أن الاقتصاد الذي نعيشه اليوم هو الاقتصاد المعرفي.
- 5- يصبح رأس المال الفكري المصدر الأكيد للميزة التنافسية المستدامة، إذ عندما تتغير الأسواق وتزداد التقنية ويتضاعف المتنافسون، وتنصبح المنتجات قديمة بين ليلة وضحاها، فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تخلق المعرفة الجديدة باستمرار وتنشرها في المنظمة، وسرعان ما تضعها في تقنية ومنتجات جديدة (Nonaka,1991:96). وهنا لابد إن تحظى المنظمة بأفراد ذوي إمكانيات خلاقة، إذا أرادت أن تطور سلعاً أو تقنيات جديدة.
- 6- يستند الأداء العالي او المتميز فوق المعدل للمنظمة إلى مقدار وفير من المعرفة والمعلومات. وأن قدرة المنظمة على أيجاد عواصل الإنتاج اللازمة لمصناعة معينة، تستند إلى مهارات وقابليات وخبرات بشرية عالية من ناحية، وقاعدة

علمية عملية قوية من ناحية أخرى، وبذلك يقع على عاتق منظمة البـوم بنـاء قاعدة فكرية منينة. (Griffin,1993:528)

خامسا: مكونات رأس المال الفكري

قدمت منظمة (شعاع،1996) استنادا الى أفكار (Stewart,1999:75)، أتموذجاً مفصلاً لرأس المال الفكري، يتألف من ثلاثة مكونات رئيسة، هي:

- رأس المال البشري (Human Capital): الفرد الذي يمثلك المقدرة العقلية والمهارات والخيرات اللازمة لتوفير الحلول العملية المناسبة للزبائن، فهو مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة .
- 2. رأس المال الهيكلي (Structural Capital): قدرات المنظمة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق التي تجعل بالإمكان المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، وسراءات الاختراع، وحقوق النشر والتآليف، ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثيل شخصية الشركة وقيمتها وهويتها وان قيمة العلامة التجارية تمثل الفائدة التي تمنحها للشركة والزبون، إذ ترتفع قيمة العلامة عندما تستثمر الشركة فيها، وحين ترتفع القيمة يستفيد كل من الزبون والشركة.
- 3. رأس المال الزبائني (Customer Capital): وهو يمثل قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن اللهن تتعامل معهم. المتمثل في رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة المكنة، ومشاركته في اعماله وصفقاتها ومد جسور التعاون معه.

إذن، لا يتوالد رأس المال الفكري من الأشياء التي تعمل بمفردها (من رأس المال البشري والهيكلي والزباتني)، وإنما من الترابط فيما بينهما جميعاً. ففي سبيل المثال، ان رأس المال الهيكلي المذي يكون على شكل قواعد بيانمات وشبكات

حواسب وبراءات اختراع وإدارة جيدة، يمكن ان تُوقِّد ذهن المهندس، ولكن الأدوات الرديئة والبير وقراطية تقلل من قيمته. ومهما يكن ولاء الزبون، عندما يصبح العاملون والنظم في الشركة عاجزين عن مواكبة التغيير التكنولوجي، وعندما لا يشعر العاملون بمسؤولية دورهم في المنظمة وتفاعل مباشر مع الزبائن، ويعرفون نوعية المعرفة والمهارات التي يرغب بها الزبون، فسوف يقلل من قيمة رأس المال الفكري، وبهذا الشكل يكون رأس المال الفكري غير ذي جدوى، ما لم تتفاعل مكوناته الثلاثة، وليس من فائدة في جلوس شخص حكيم بمفرده في غرفة الشري. (Stewart, 1999:78).

سادسا: إدارة استثمار رأس المال الفكري وتطويره

يشبّه المعنيون بالموارد البشرية أن بقاء رأس المال الفكري مغمورا وغير مهتم به، يكون بمثابة الذهب المدفون أو غير المستخرج، لأن تعزيز القدرات العقلية التي تخلق القيمة المضافة، يتأتى من الاستثمار الكفء له، وإخراج المعرفة الساكنة والكامنة في العقول، وتحريكها ونشرها بغية الاستفادة منها، وبالتالي العمل على تضييق الفجوة بين المعرفة والتطبيق (Knowing-Doing Gap).

لقد قدم (Peffer & Sutton,1999:94) نموذجاً يتألف من ثمان فقرات، كدليل يرشد المنظمات إلى إدارة استثمار رأس المال الفكري من تحويـل منظمـة الأعمـال تلك المعرفة المفيدة لصالح ان تنفذ لخدمة زبائن المنظمة، وهي:

- 1. تطبيق فلسفة السبب قبل الأسلوب: ان السبب في فشل العديد من المنظمات التي اقتفت أثر منظمات ناجحة في التعلّم من تجاربها الناجحة، هو أنها أرادت تعلّم كيفية استخدام الأساليب والتطبيقات والسلوكيات بدلاً من معرفتها سبب أتباع هذه الفلسفة، إذ ان المسألة تكمن في الفهم قبل التنفيذ.
- تعليم الآخرين كيفية القيام بالعمل وخلق المعرفة لديهم : إذا قمت بعمل فسوف تعرفه إذ ان التعلم وعاولة القيام باشياء مختلفة وتجربتها تعد احد أهم

- ومسائل المعرضة. وفي هذا الجانب تركز شركة (Honda) في جعل الأضراد يشاهدون الأجزاء والموقف الحقيقي الذي يعكس فكرة المشاهدة واللمس والاشتراك في العملية الفعلية شرطاً للفهم والتعلّم.
- 3. تطبيق النظريات أفضل من التركيز على المفاهيم فقيط: ان النطبيق للمفاهيم يخلق فرصاً للتعلم واكتساب المهارات من خلال العمل، لأنه بدون المشاركة في العمل وبدون الدخول لموقع العمل، ومواجهة الموقف سيكون التعلم صعباً وأقل كفاءة. فالتوجه نحو العمل الفعلي هو الحمل الأكيد للنجاح، بدلاً من الاكتفاء بالخطط النظرية، والجدل غير المجد والمطول لقيمتها.
- 4. لا وجود للعمل بدون أخطاء، وانت تعمل واجه الحطأ وما يترتب عليه بجرأة: ما هو رد فعل المنظمة عند ترسيخ فلسفة العمل، فلابد من ان يكون احد العناصر المهمة هو ما سيحدث أثناء وقوع الخطأ ويعده. ومن المعروف ان التحركات وإن كانت على وفق خطط جيدة، لابد من ان يحفّها خطر الفشل. وتحدي اسلوب التعامل مع الخطأ بشكل يدفع رأس مالها الفكري إلى الاشتراك في تحليل ومراجعة ومناقشات ولقاءات.
- 5. الخوف والتردد يؤدي إلى خلق فجوة بين المعرفة والتعليق: يتسبب الحوف في المنظمات في مشاكل عديدة، منها قيام رأس المال الفكري بعمل أشياء غير منسجمة وخاطئة وحتى غير معقولة، ولن يُجرب اي فرد شيئاً جديداً إذا ما علم ان عاقبته سيئة وقد تصل الى كارثة تنظيمية.
- 6. مراحاة المنافسة بين الأقراد والتشجيع عليها: يعد التعباون نتاجا لجهد عام وهدف مشترك، وارتباط نجاح كل فرد بأفكار الآخرين في المجموعة والفريق. فالمنافسة داخل المنظمة تعد أسلوباً أفضل للإدارة ونجاح المنظمة في عالم الاعمال.

- 7. قياس الجوانب المهمة في تحويل المعرفة إلى واقع ملموس: ان أساس اي منظمة أعمال ثدار بشكل ناجع هو الإستراتيجية التي يفهمها كل فرد، والتي يرافقها بعض القياسات القابلة للتنفيذ، ولكن هذه الفكرة البسيطة غالباً ما يغفل التطبيق عنها، فكل ما يقاس هو الذي سيدار ويتحول إلى معتقد ان المنظمة ناجحة في وضع القياسات للامور، وتنفذ أعمالا أكثر.
- 8. أن عمل القادة الحقيقي هو في تخصيص الموارد ومعالجة مشكلات العمل: ان الاختلاف بين المنظمات الناجحة والمتعثرة هو في تحويل المعرفة إلى واقع عملي ملموس، وليس في جذب مواهب ذات قدرات مبدعة فحسب، بل في مراعاة النظم والممارسات الإدارية والقيادية اليومية التي تخلق وتجسّد ثقافة تعمل على ترسيخ المعرفة وتخصيص الموارد المناسبة ونقلها للعمل المناسب، والتصرف يجدية في حل مشكلات الموارد البشرية أول بأول.

وبناءً على ما تقدم يمكن القول، ان منظمة الأعمال التي تسعى إلى انتزاع موطئ قدم في عالم اليوم، الذي تُعد فيه الافكار الجديدة والمنتجات الجديدة وطرق تنفيذ الأعمال الجديدة، دم الحياة للمنظمات الناجحة، ينبغي لها ان تعمل على حُسن استثمار رأس مالها الفكري من خلال تحويل المعرفة إلى تنفيذ، ومعالجة الفجوة الحاصلة بينهما. إذ ان الاختلافات لما تعرفه المنظمات فيما بينها قد تكون بسيطة، مقارنة بقدرتها على النصرف والتنفيذ إزاء المعرفة التي لديها.

ولقد دفع ذلك الأمر كبريات الشركات في العالم مشل (GM)، (Nummi)، (Dow) (Wal-Mart) إلى أنشاء ما يسمى مراكز النكاء ووحدات الاستثمار البشري كما استحدثت وظيفة جديدة هي: مدير إدارة الموجودات غير الملموسة، تتولى مهمة استثمار القدرات الفكرية والعقلية في المنظمة. وهذا ما دعا الى وصف مهمة إدارة رأس المال الفكرى بأنها مهمة في غاية الصعوبة.

علّـق (Drucker,1999:60) علـى كيفيـة إدارة رأس المال الفكـري، مـن خلال الآتى:

- ا- حتى تصل إنتاجية رأس المال الفكري إلى أعلى مستوى ممكن، ينبغي البدء
 بتغيير وجهات نظرهم فيما يتعلق بمسألة مشاركة الآخرين لمعرفتهم وحشهم
 على تبادل الآآراء والمعلومات بكل ما يتاح من إمكانيات.
- 2- تغيير وجهات نظر منظماتهم، بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثمن
 ما تمتلكه المنظمة من موجودات، والتخلى عن الهياكل التنظيمية التقليدية.

ويعتقد (العنزي: 2001) أن اغلب المختصين في إدارة الموارد البشرية، يرون في تطوير رأس المال الفكري لصالح تحقيق الاستثمار الناجح على مستوى منظمات الاعمال أن يتم بمراعاة الاهتمام وتطبيق ما يأتي:

1- استقطاب الأفضل من الموارد البشرية الماهرة

ان القليل من الأفراد ربما يتميز ويكون عقلاً مدبراً بحيث يخلق منظمة أعمال ناجحة. والأمثلة في المجتمع الغربي كثيرة على أولئك القليلين الذين أسسوا شركات كبرى بعقلهم وفكرهم المهني. فهذا (Marvin Brown) الذي أسس شركة (Mckinsey & Company) و(Albert Einsten) الذي أسس معهد (Princet) المدراسات المتقدمة في مجال رسم الخرائط الجغرافية، و(Gates & Ailen) الذين بنيا شركة (Quinn, et al., 1995:73) الذين بنيا

وما نود ذكره هنا، ان هذه الشركات بكبرها وتقدمها وتطويرها الأصيل على يد اكبر العقول، تبقى في حاجة ماسة ودائمة إلى استقطاب دائم للأفراد الموهوبين الذين يملكوا ما يمكن ان يطلق عليهم بالمهارات فوق العادة، لأهمية تكليفهم بمهمات خاصة على مستوى الأنشطة التصنيعية والإدارية والتسويقية والمالية. ولأجل تقديم الأمثلة الداعمة، فيلاحظ ان مثل هذه الشركات تنفق الكثير من

الأموال لصقل مهارات المديرين و الأفراد الآخرين في إطار صناعة القيادات التنفيذية، وذلك بإرسالهم لأرقى المدارس المتخصصة بإدارة الأعمال أمثال (Berkeley) و (Chicago).

وانى جانب ذلك، ان الشركات الكبيرة هذه تولي كل الاهتمام لعملية انتقاء الأفراد الجدد واختيارهم للوظائف المناسبة. ففي سبيل المثال ان شركة (Microsoft) قامت في احد المرات بمقابلة مئات المتقدمين للتعيين فيها من ذوي المواصفات الدقيقة في تصميم البرامجيات، وتخضعهم لاختبارات شخصية ومهنية صعبتين، ليس للتعرف على كونهم بملكون المعرفة الإدراكية (Know-What) فحسب، بل للاطلاع على مدى سعة تفكيرهم تجاه المشكلات الجديدة التي متواجههم في العمل، وفي ظل ظروف تتسم بالتوتر والضغط العاليين. ومثال آخر ان شركة مجموعة فنادق (Four Seasons) تُجري مقابلة (50) خسون شخص من مله شهادة الدبلوم العالي بالفندقية وصناعة السياحة، بهدف الحصول على قرد واحد لتستخدمه في احد الوظائف الشاغرة وقد لا تحصل عليه في المقابلة الأولى، فتعلن مرة أخرى وثالثة ورابعة.

ان قوة التحمل وغيز المهارة والالتزام تُعد من ابرز العواصل المؤثرة في نجاح هؤلاء المتقدمين للعمل في مثل هذه الشركات العملاقة. والإدارة المعنية باختيارهم تصرف الوقت وتبذل الجهد وتنفق المال لتضعهم في صف أولئك العاملين القدامى المتازين. وقد تقوم هذه الشركات باستخدام الأساليب الكمية لمشروعات تعيينهم ووضعهم في المكان المناسب، مثل أساليب النقل والتخصيص في البرجمة الخطية وسلسلة ماركوف في تحليل عبء العمل وغيرها. عليه، ولكون أكثر الأفراد الجيدين من ذوي المهن والحرف يرغبوا في العمل مع الأفضل عمن هم في مجاهم، المورات القائدة يمكنها ان تجذب المهارات الأفضل (Recruit the Best)، وتنتقي المواهب، بشكل أكثر من المنافسين، بحكم كون هؤلاء الأفراد الجدد يعرفوا

والى جانب ذلك كله، أن الأفراد الجدد والقدامى في هذه الشركة سيشتركون حقاً في الاستثارة وانظمة المكافآت المجزية، عندما يكونوا في المقدمة، وبالتالي يكونوا رأس مالها الفكري وغزون مهاراتها، ومن هنا يمكن بناء مصرف كبير للمواهب كما تسميه شركة (PepsiCo) والتي تعشير بدورها الاستقطاب (Recruitment) عملية دائمة، وتشكل واحدة من أولوبات الإدارة العليا فيها.

2- التنشيط المكثف لتطوير الأفراد من البداية

ان العمل على وفق قاعدة معرفة - كيف (Know-How) يُطور الأفراد بسرعة مذهلة من حيث تنمية أساليب التعامل مع المشكلات الواقعية المعقدة. هذا بالتالي يجعل هؤلاء الأفراد ان يعرفوا جيداً ان منحنى المتعلم (Learning Curve) يعتمد ويدرجة كبيرة على قدرتهم التفاعلية مع الزبائن، وتحت أشراف دقيق من قبل الإدارة العليا. فهذه شركة (Microsoft) مرة عينت مُطوري برامج على شكل فرق من (7-3) فرد، وتحت أشراف متخصصين قدامى، وذلك لغرض القيام بتصميم أنظمة برجيات جديدة معقدة لتلبية حاجات الزبائن. وفي ظل (كما تسميه هذه الشركة) أسطورة العمل (80) ثمانون ساعة في الأسبوع، بحيث يمتد العمل حتى ساعات متأخرة من الليل، إلا مثالاً رائعاً تعتز به الشركة، ويأتي هذا الاعتزاز من شعور هؤلاء المطورين بالفخر أنهم يعملون في خدمة الزبائين، وهذا بدوره قاد الشركة بالفعل من زيادة عدد الموهوبين، وارتفاع مستوى منحنى التعلّم لديهم، ويشكل أعلى عما قد يرفعه التدريب مثلاً (Quinn, et al., 1995:73).

أن الأفراد الذين يمرون بهذه التجارب العميقة في مجال تطوير المهارات المتقدمة يكون بمقدورهم امتلاك قيمة أكبر وخبرة أعمق بالمقارنة مع نظائرهم المذين يمـروا بخبرة أقل من جرّاء تدريبهم مدة (6) ستة شهور إلى سنة في احد المراكز المهنية للتدريب.

إذ ن ففكرة التطوير الفرقي للمهارات في شركة (Microsoft) قد تُمكن الأفراد من التفاعل مع الناظمة الداخلية على وفق تطبيق قاعدة (معرفة ـ لماذا)، والتعرف على شركتهم هذه وأهدافها وثقافاتها. واما قاعدة (رعاية الأفراد ـ لماذا) فيمكن ان تتحقق من خلال الحرص على العناية العالية والاهتمام الدقيق بالكفاءات والمواهب باستخدام انظمه المكافآت. لذلك فان كل الشركات الكبيرة تقريباً، تعمل بميدا التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة منذ البداية، لكونه من وجهة نظر إدارتها تمثل قيمة ثقافية عليا.

3- استخدام ما يعرفه الأفراد، وجمع أسهاماتهم ومناقشتها باستمرار

لا بد من استخدام المعلومات الموجودة في إذهان الأفراد أولاً بأول. وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم، بتوفير الجو الملائم للمشاركة لتوليد الافكار من خلال اجتماعات ولقاءات، وبدون تدخل أصحاب العقول المتحجرة من مديرين وموظفين تقليديين .

ويسرى (Schuster, et al., 1995:10) في هنذا الجانب انه من النضروري ان يُستخدم مبدأ الإدارة على المكشوف (Open-Book Management)، بحيث تفتح الشركة سجلاتها للعاملين وتُطلعهم على الأرقام المهمة، وتنصارحهم بالإنجازات والإخفاقات عِبر لقاءات ودية منظمة كل أسبوع مثلاً. وفي هذه الحالة، قد يتفهم أفراد الشركة المعنية رواية الأرقام الواردة في السجلات والقوائم المالية والميزانيات العامة المفتوحة لهم.

وسييداً هنا كل فرد في إدراك أو تخيّل سيناريو أو مشهد الأداء من وجهـة نظـره بعد أجراء إسقاطات معينة في العمل، ومن ثم يتم وضع اقتراحات جادة تُرسل إلى الإدارة العليا. ففي الشركة التي تتبع الإدارة على المكشوف سـيرتفع عـدد الأفـراد الذين يساهموا في زيادة الافكار التي تنصب في زيادة رأس المال الفكري المذي سيتوجه نحو سبيل جودة المنتجات وتخفيض الكلف.

4- زيادة تحديات العمل الحاسمة لتطوير العقل وتحفيزه

ان الفكر أو العقبل ينمو عندما بمر الأفراد بتحديبات جديبة وحاسمة، فقسادة أكبر الشركبات بميلون إلى أن يكونسوا ذوو رؤى مستقبلية بعيسدة الأمد، ولا يتحملون تلبك الجهسود فانسرة الحساس (Quinn, et al., 1995:74). ولهلذا فالمنظمات الناجحة هي التي تضع أهدافا واسعة المدى (Stretch Goals). ولقبد فعل مثل ذلك، مدير شركة (hp) السيد (William Hewlett)، عندما وضع هدف تحسين الأداء بـ(50%)، والسيد (Robert Kalvin) صاحب شركة (Motorola) الذي حدد لشركته معياراً لتحسين النوعية يُقدر بـ(6) ستة مرات.

قد يتحمل بعض القادة الناجحين مثل هذه المسؤولية كرغبة حقيقية لهم وقيم سامية، والبعض الآخر قد يتنصل عنها تماماً. ولكن من وجهة نظر الباحث ان الشركات الفاعلة التي تسعى لتطوير رأسمالها الفكري عليها ومن خلال أفرادها، ان تسعى وبثبات إلى وضع تحديات حاسمة في أنظمة تشغيلها وأهدافها وبيئتها الداخلية وهيكلها التنظيمي ونسيجها.

5- تطبيق مبدأ الجماعات الحماسية لأغراض التطوير والتعليم

تحتاج المنظمات التي تربيد تطوير رأس مالها الفكري، في أغلب الأحيان إلى الجماعات أو فرق العمل التي لا تراقبها الإدارة، وهذه الجماعات التي تُعرف بالحماسية (Hot Group)، والتي هي مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشيطة، وتحب الانجازات العالية في العمل والمخاطرة والمقامرة والمهمات الصعبة التي يمكن أن تُودى بوقت قصير (Leavitt & Blumen, 1995:109). فقد يجعل توليد الإثارة والمتعة في المناقشة، المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات أن يشعروا بالحيوبية والتفاؤل والفعل النشيط. والأعضاء داخل هذه الجماعات يستخدمون أفكارهم

أكثر من سلوكهم وأعضاء أجسامهم الأخرى لحل أو المجاز المهمــات المناطــة بهــم. وبحكم إدارة هذه الجماعات تتنامى الافكار، ويتطور بالتالي رأس المال الفكري .

6- التقويم العادل، وغربلة العاملين الذين لا يضيفون قيمة للمنظمة

يرغب الأفراد عادة أن يُقيّموا ويتنافسوا ليعرفوا أنهم متفوقون على أندادهم. والتقويم الذي يرغبه من يقع في خانة رأس المال الفكري، يفترض ان يكون موضوعياً وعادلاً، ويُفترض ان يجري من قبل أولتك الأشخاص الذين يكونوا في قمة حقل تخصصهم. لذلك، فإن المنافسة غير الشريفة وتقويم الأداء المتذبذب يُعدان أمران ثقيلان ينعكس سلبياً على تطوير رأس المال الفكري والخفاض مساهماته في توليد الإيرادات وتحسين الاستثمارات. ومما يذكر أن المنظمات الكبيرة تميّز اليوم عن غيرها من حيث كونها تمنع أفرادها العاملين تلك الاستحقاقات الصحيحة والثناء الموضوعي.

سابعا: قياس رأس المال الفكري على مستوى منظمة الأعمال

تكمن المشكلة الأساس لرأس المال الفكري في صعوبة قياسه، ولكن هنالك بالمقابل ولعاً واسعاً به استجابة للضغوط البيئية الكبيرة على المنظمات، والتي تكمن في كسب المزايا التنافسية الصعبة عن طريق رأس المال الفكري الذي يظهر القيمة غير المنظورة، ويقدم المقدرة الاتجاهية لمستقبلها (1997:20، 1997:50) فكيف يمكن وضع تقييم مادي للموجودات غير المحسوسة أو غير المرثية التي تكون منها رأس المال الفكري ؟ فمثلا ان قيمة العلماء في المعمل تضمن قدرتهم على تحقيق اكتشافات مستقبلية فكيف يمكن قياس ذلك مادياً ؟ وعلى الرغم من احد لم يتوصل إلى نموذج أو معادلة متكاملة لقياس الموجودات الفكرية للمنظمات المعاصرة، إلا ان النتيجة التي خلصت إليها معظم المنظمات تثبت ان الأسلوب الذي تختاره في النهاية لقياس رأس المال الفكري، يعتمد إلى حد

كبير على الأسلوب المستخدم في بناء وترسيخ القاعدة الفكرية في المنظمة (Stewart,1997:222)

يكون رأس المال الفكري موجوداً بوجود العاملين والخبراء القائمين على أداء الأعمال التي تضيف قيمة للزبائن. وهنا لابد من تتبع خبرة ومهارة ومعرفة العاملين وقياسها، التي تُعد كأحمد أساليب قياس رأس المال الفكري للمنظمة. وذكر (Stewart,1997) جموعة من البيانات التي يمكن استخدامها، والرجوع إليها لقياس رأس المال الفكري على مستوى المنظمة الواحدة:

- 1. نسبة رأس المال الفكري إلى إجالي العاملين.
- 2. متوسط عدد سني الخبرة العملية للموجودات الفكرية.
 - معدل دوران توظیف الموجودات الفكریة.
 - 4. مدى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
 - 5. معدل تولى الموجودات الفكرية لمناصب قيادية.
- إمكانية أو عدم إمكانية قيام المنافسين باستقطاب بعض الذين يعملون في منظمتك وتوظيفهم.
 - 7. الموقع في السوق والسمعة في مجال العمل.
- قدرة الخبراء على إيجاد منتجات وخدمات جديدة لحل مشكلات قائمة أو متوقعة سيواجهها زبائن الشركة.
- نسبة المبيعات المتحققة من بيع منتجات جديدة إلى إجمالي المبيعات على مدى ثلاث سنوات.
 - 10. كم من الوقت تحتاج لتطوير منتجات جديدة وتقديمها للأسواق؟
 - 11. ما نسبة اقتراحات الزبائن التي يتم الأخذ بها ؟

12. ما العلاقة بين الإيرادات من ناحية وكلفة المبيعات والمصاريف الإدارية من ناحية أهرى ؟

أكد (Stewart) في هذا الجانب أيضاً، انه لا يوجد مقياس أكثر انتشاراً لتقييم رأس المال الفكري من استطلاعات رضا الزبائن وولائهم، لكن الاستطلاعات التي تسأل: ما رأيك بشركتنا ؟ تُعد أدوات قياس غير علمية ولا يكن ان يعتد بها، لأن مقاييس رضا الزبائن وولائهم يجب ان تربط بين الرضا والنتائج المالية والمنتجات الجديدة. ويتفق الكثيرون من الباحثين المتخصصين بالموارد البشرية مع (Stewart) في اعتبار رضا الزبائن وولائهم مصدر مهم لقياس رأس المال الفكري، فيعتقد استحالة نمو القيمة بغير جذب زبائن جُدد والحفاظ على الزبائن الدائمين. كما قدم الباحث نفسه أسلوباً عملياً في كيفية احتفاظ المنظمة بالزبائن ذوي الولاء لها والذي يتلخص بما يأتي: (شعاع،1996)

- 1- تكوين حلف أو اتفاقية مع الزبائن، بشكل يفيند الطرفين معاً. فمن خبلال الاتبصال بالزبنائن يمكن التعرف على رأيهم بالمنتجبات القائمة وقيباس استجاباتهم لها .
- 2- تبنّي نظام عمل أفضل يؤدي إلى حصول الزبائن على ما يريدون، مع حصول المنظمة في الوقت نفسه على أرباح كافية، لذا فان تطوير نظماً تلائم أولويات الزبائن، هو ما يحدد قدرة المنظمة على التجاوب مع حاجات الزبائن.

اما (Miller,1998:3)، فقد رأى ان العلاقات بين الزبائن والمنظمة قد تعقدت في عصر المعلومات. والسبب هو ان الزبائن اليوم لديهم قدرات ووسائل أفضل للوصول إلى المعلومات عما كان عليه الحال في الماضي. ومع زيادة سهولة الحصول على المعلومات زادت قوة الزبون تبعاً لزيادة علمه باسعار المنافسين والمزايا التي يقدمونها. لذا، فأن التجاوب مع أولويات الزبائن يُعد مقياساً مهماً لتقييم رأس المال الفكري، لأن المنظمة الناجحة في سوق اليوم هي التي تلبي احتياجات الزبائن

ورغباتهم، ففي سبيل المثال صار لنظام التوزيع الأكفأ الذي يوفر وقت الزبون الأهمية نفسها لحداثة المنتج وقدرته على نيل أعجاب الزبون، وبذلك أصبح مفتاح امتلاك المنظمة للوضع التنافسي الأفضل هو تقديمها لعروض متكاملة تطابق أولويات الزبائن.

وفي هذا الصدد، أشار (Brown,1998:2) إلى أن تعزيز الموجودات الفكرية في المنظمة وتفعيلها، يتم عندما يكون هنالك قياس للقيمة الفكرية فيهما يبين مدى الاستفادة منها، واقترح الباحث نفسه إتباع الخطوات الآتية لقياس رأس المال الفكرى:

- تشكيل فريق عمل: فمن غير الحكمة ان تحسب رأس المال الفكسري بمفردك،
 لأن هناك الكثير من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات، فعينة من العاملين يكون لمم رؤية متكاملة أو أكثر اتضاحاً من شخص واحد.
 - 2. تحديد قاعدة رأس المال الفكري لدى المنظمة : من خلال التعرف على الآتي:
 - مدى ابتكار وتجديد سلع وخدمات وخطوط إنتاجية جديدة ؟
 - مدى المحافظة على الأشخاص المتميزين، بمن يمتلكون المعرفة والحبرة والمهارة؟
 - مدى الاهتمام بتدريب العاملين وتطويرهم؟
 - مدى التعرف على حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها؟
 - مدى المحافظة علة موقع متميز في السوق ؟
- 3. وضع قاعدة بيانات للأسئلة المطروحة والإجابات المتحصلة: عندما يتم تجميع الأجوبة في إيجاز بليغ محكم، عندئذ تستطيع المنظمة الوقوف على نقاط القوة والضعف التي لديها وبالتالي العمل على تعزيز الموجودات الفكرية سواء من خلال التدريب الشامل والمتقدم أو توسيع شبكة الاتصالات مع المستخدمين الآخرين والزبائن ومعالجة نقاط الضعف وتجاوزها.

طرح (Abdolmohammadi & Greenlay,1999) ثلاثة أساليب لقياس رأس المال الفكري التي تضم القياس المالي والقياس الوصفي، وعلى النحو الآتي (العنزي وعبيد: 2001؛ سلمان : 2005)

- 1. العائد على الموجودات (-Return on Assets ROA): يحسب العائد على الموجودات بتقسيم الأرباح الصافية (بعد الفوائد والضرائب) على إجمالي الموجودات. وتقيس هذه النسبة إنتاجية أو ربحية استثمارات الشركة القصيرة والطويلة الأجل كافة. وإذا كانت هذه النسبة منخفضة فأنها تعكس ضعف إنتاجية استثمارات الشركة الناجة من عدم وجود مقدرة عقلية متمكنة من توجيه استثمارات الشركة بالاتجاه الصحيح، أما إذا كانت النسبة مرتفعة فان تدل على وجود رأس المال الفكري وبالتالي كفاءة سياسات المشركة الاستثمارية والتشغيلية.
- 2. نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للسهم (Per Share): والتي تُعد ابسط طريقة لقياس رأس المال الفكري، وهي قياس الفارق بين القيمة السوقية والقيمة الاسمية. فالقيمة الاسمية: هي مجموع الموجودات الثابتة للمنظمة المصانع، والمعدات، والموجودات، والأموال السائلة في المصارف مطروحاً منها الديون). والقيمة السوقية : هي القيمة الكلية لأسهمها، وتكون عادة أعلى (واحياناً أعلى بكثير) من القيمة الاسمية. فلماذا إذن، يدفع الناس أكثر بكثير من القيمة الحقيقية للموجودات الثابتة لأي منظمة؟ السبب هو رأس المال الفكري، فقيمة أسهم شركة (Microsoft) مثلاً، ليست مبنية على قيمة مصانعها أو مبانيها، بل على قيمة قدرتها على تطوير وإخراج منتجات جديدة، والتحكم في معايير وتقنيات برعيسات الخاسبات الشخصية، وتكوين أحلاف واتفاقيات مع شركات أخرى. وعلى هذا الأساس، فأن رأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الاسمية والقيمة هذا الأساس، فأن رأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الاسمية والقيمة

السوقية لأية منظمة، وكلما زاد اتساعاً، كلما أدرك ان المنظمة أكثر ثراء بفكرها وذكائها ومعارفها، وأقل اعتماداً على الموجودات المادية الملموسة التي يمكن شراؤها بسهولة إذا توافر رأس المال الفكري.

6. طريقة رأس المال الفكري المباشر (Direct Intellectual Capital Method): ثعد من أدق الطرق لقياس رأس المال الفكري، فهي تستند إلى قياس قيمة ثعد من أدق الطرق لقياس رأس المال الفكري، فهي تستند إلى قياس قيمة (IC) بتشخيص المكونات المختلف له. وحالما تحدد هذه المكونات بدقة فيمكن تقييمها بشكل مباشر. ان هذه الطريقة تركيز في مكونات موجودات السوق مشل رضا الزبون وولائه، والموجودات المعنوية مثل براءات الاختراع، والموجودات البشرية مثل المعرفة، والموجودات البشرية مثل المعلم والتدريب، والموجودات الهيكلية مثل نظم المعلومات، وعندما تقاس هذه المكونات من خلال توجيه الأسئلة إلى الشركة المراد قياس رأسمالها الفكري يكون بالإمكان التعرف على تقييم واضع لموجوداتها الفكرية.

وأما (Malone,1997)، فقد طرح مجموعة من المقاييس المالية لقياس رأس المال الفكري، وعلى النحو الآتي:

- 1. العائد على القيمة المضافة = صافي الأرباح قبل الضريبة / القيمة المضافة.
 - 2. القيمة السوقية (وحدة نقدية).
 - 3. نفقات التدريب / النفقات الإدارية (٪).
 - 4. نفقات تشجيع العاملين وتحسينهم / إجمالي المصروفات (٪).
 - 5. المنتجات الجديدة / عائلة المنتج (٪).
 - الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات 'TT (وحدة نقدية).
 - 7. نفقات البحث والتطوير / أجمالي النفقات الإدارية (٪).

- 8. نفقات حماية العلامة التجارية / النفقات النسويقية (٪).
- 9. نسبة براءات الاختراع المستثمرة / أجمالي براءات الاختراع (٪).
 - 10. نفقات الإعانات / أجمالي المصروفات (٪).
 - 11. نفقات السلع والخدمات المجانية / أجمالي المصروفات (٪).

يعتقد (1999: Buren & Mark) ان الجهود المبذولة لمواجهة تحسديات القيساس المحيطة برأس المال الفكري، والتي تندرج بنوعين أساسيين : (سلمان: 2005)

- 1- تقييم غزون رأس المال الفكري: إذ ان ابسط شكل لهذا النوع هو عمل جرد صريح لرأس المال الفكري في المنظمة تتضمن: عدد براءات الاختراع، وحملة الشهادات الأكاديمية والمهنية.
- 2- تقييم فاصلية المنظمة: ان هذا النوع من القياس يتجاوز قيمة مخزون رأس المال الفكري إلى القيمة الاقتصادية التي تولدها، إذ يهتم بالجانب الإنتاجي، فضلاً عن جانب المدخولات. وإن الغاية من تقييم الفاعلية هي التأكد من تحقيق الكسب المالي من خلال إدارة المعرفة. وبالإمكان تصنيف قياسات الفاعلية إلى نوعين: يقيس الفاعلية، مثل التغيرات في القيمة النقدية لمخزون رأس المال الفكري في المنظمة، ويقيس تأثير إدارة المعرفة في الأداء المالي، أي كيفية تحويل رأس المال الفكري إلى رأس مال التعويل.

ثامنا: صناعة رأس المال الفكري بحسب تجارب المنظمات الكبرى

تتطلب عملية صناعة رأس المال الفكري استخدام طرقاً للربط بين أدوات العمل الجديدة، والأنظمة المبتكرة ، والتصاميم التنظيمية الملائمة. فلسنوات عدة مضت كانت هناك أساليب كثيرة استخدمتها الشركات الكبيرة في صناعة الأفراد الذين يكونوا في عِداد رأس المال الفكري وذلك بإشراكهم في براميج تدريبية مكتفة أكثر من المنافسين أو عن طريق زيادة عدد المساعدين لكل فرد صاحب

مهنة .وان مشل هذه الأساليب يصلح تطبيقها في حقدول المحاسبة والمحاسبة والمحاسبة والمحاسبة والمحاسبة والاستشارات. إذن، فماذا بشأن الأساليب المعاصرة لرأس المال الفكري وصناعته. فقد ظَهَرت البحوث والدراسات النظرية ان المعرفة التي يمكن زيادتها أو رفعها لكي تصبح من موجودات الشركة المعرفية، يمكن تلقيها عبر ما طورته الشركات العالمية الكبرى، والتي تعد هذه بمثابة مبادئ موضوعية يمكن أن تصلح لصناعة رأس المال الفكري، ومن بينها ما يأتي: (العنزي: 2001؛ 2001؛ Quinn, et al., 1995:74).

1- تعزيز مقدرات الأفراد في مجال حل المشكلات بالرجوع الى أنظمة البرعيات

ان جوهر المقدرة الفكرية للأفراد في المنظمات المالية على سبيل المثال في شركة (Merrill Lynch)، ومصرف (State Street) يكمن في خبراتهم أولاً، وبرعيات الحاسوب التي تجمع وتحلل البيانات ذات الصلة بقرارات الاستثمار. فالقليل من خبراء المال ذوي المهارات التحليلية الفائقة يعملون مع خبراء آخرين في بجال قواعد البيانات المبرمجة على الحاسوب، فيحدث الذكاء العالي للمختصين في بجال السوق ووضع السيناريوهات، ودراسة الأوضاع الاقتصادية، وبطريقة باهرة بحيث لا يصل نتائجها أياً من الشركات أو المصارف المنافسة.

وبعد ذلك تقوم أنظمة البرجيات بتوزيع نتائج توصيات الاستثمار إلى السماسرة على شكل مخرجات جزئية. والسماسرة بدورهم يقوموا بخلق قيمة أعلى لهذه الاستثمارات بإعطائهم النصيحة والمشورة المدقيقتين للزبائن، وبما يفي باحتياجات كل منهم على حدة. وعليه يمكن ان نتصور ان تلك السركات المالية كأنها مركز ترتبط بالزبائن على وفق درجات متفاوتة من المعرفة. ولنعود إلى شركة (Merrill Lynch) مرة ثانية، ويود الباحث تفصيل الأسلوب المعتمد من قبلها في صناعة رأس المال الفكري، حيث انها تجزأ أعمال السماسرة إلى (18000) سمسار، يُديروا هؤلاء بدورهم أكثر من (500) مكتب موزعة بشكل عشوائي على رقعة جغرافية كبيرة، ويقدمون للزبائن البدائل

الاستثمارية (Quinn, et al., 1995:74). والسمسار الذي يمارس بيع الخدمة المالية، لا يُعد عمله هذا تخصصياً في النشاط المالي، فيكفيه سنة أو سنتين من التدريب المتقدم أو الخبرة العملية ليكون سمساراً ناجحاً. ومع ذلك، فان هؤلاء السماسرة يُلاحظ إنهم يخدمون ملايين الزبائن في المحاء العالم، في تقديمهم للنصائح الاستثمارية المهمة، وبالتفاصيل المعلوماتية المتجددة، وبمختلف المواضيع المالية المعقدة.

يُلاحظ عا تقدم، ان أنظمة المعلومات المتقدمة تجعل من صناعة رأس المال الفكري عملاً ممكناً وسهلاً، فالإفادة من الأنظمة الحاسوبية وتطويرها لصالح الأفراد العاملين يجعل منحنى الخبرة (Expert Curve) للشركة عالياً بحيث ان الأفراد قليليّ التدريب يحققون مستويات أداء فعالة مقارنة ب الأفراد ذوي الخبرة الفائقة والمواهب المتقدمة. والعمل الشبكي في أطار الأنظمة الحاسوبية يُزيد من المعرفة التخصصية للسماسرة بحكم وجود البرجيات المناسبة والقدرات الاتصالية العالية اللتان تعدان هنا بمثابة خدمات تدريبية مستمرة. وكما ان هذه الأنظمة تضمن ان السماسرة يلتزمون بالتعليمات ويعالجون الأخطاء الحسابية والمشكلات المكتبية، ويزودون الزبائن بالمعلومات السوقية. وبالطبع ان كل ذلك يرفع من ذكاء الأفراد ومعرفتهم، ويجعل رأس المال الفكري في قمته وذروته .

وخلاصة القول، ان تقنيات المعلومات هنا تسمح بصناعة رأس المال الفكري أو كمسا يسسميهم (Hellriegal & Slocum,1997:659)، بسصناع المعرفة أو كمسا يسسميهم (Knowledge Workers) بطريقة جديدة فاعلة ومرنة. فالسماسرة يمكنهم هنا إدارة وحداتهم الصغيرة وحساباتهم بشكل مستقل عبر سيطرة الكترونية على الحاسوب في مركز الشركة بعيداً عن الروتين واجتهادات الأفراد المختصين ذوي المهارات المتقدمة. وبالنتيجة ان الأعمال هذه ستكون ذات تحدي ومجزية بتلك

العوائد العادلة التي تقدم على مساس العمل الجماد والمتمينز اللذي يخدم الزباتن بأحسن صورة تفوق ما يقدمه المنافسين .

2- التغلب على معارضة المهنيين بمشاركتهم في المعلومات

تعد المشاركة في المعلومات قضية جوهرية، وذلك لأن الموجودات الفكرية تزداد قيمتها بزيادة الاستخدام على عكس الموجودات المالية. فقد تنمو الدافعية والأفكار والمعلومات عندما تستعمل على أساس المبدأ الجماعي فمنحنيات الخبرة والتعلّم علكان هذه الخاصية. والفكرة الأساسية لنظرية الاتصالات تسرى ان مزايا العمل الشبكي تؤشر أنه ينمو بتوسع الاتصالات وزيادة الفاعل منها. ويمكن رؤية حدوث مثل هذا النمو ببساطة، فلو تبادل شخصان المعلومات بينهما، فأنهما سيمتلكان نمواً مباشراً وبشكل خطي للخبرة والمعلومات. ولكن إذا شارك هذان الشخصان المعلومات الجديدة منع آخرين، فسنتكون الفائدة ذات دلالات أكبر وأعم.

وجما يُذكر هنا، ان الشركات التي تتعلم من خارجها، وبشكل محدد من الزبائن ميكون بمقدورها ان تصمم برجيات متقدمة، يمكن من خلالها الحصول على فائدة أشمل. والنتائج المتحققة لاستخدام هذا النمو ذات معنى عميق، إذ انه بامتلاك معلومات ذات قاعدة تنافسية تشمكن الشركة ان تحافظ على قيادتها للسوق، ويصبح من الصعب على المنافسين الوصول إليها. ويتطلب التغلب على المعارضة العادية للمختصين بمشاركتهم فيما يمتلكونه من معرفة الاندفاع لحو المشاركة الحقيقية والفعلية. فعندما يُطلب من هؤلاء الأفراد حلولاً للمساعدة، فإذا كانت فردية، فان الاستجابة تكون بطيئة بحكم انعدام الدافع القوي لضرورة المشاركة واهميته. وفي إطار هذه المشاركة ينبغي مراعاة خصوصيات كل مهنة وتخصص.

يقل العديد من المختصين والمهنيين احترامهم وتقديرهم لمن يأتي من خمارج تخصصهم لكي يُقيِّمهم، حتى ولو أفترض ان كل الأطراف تسمى إلى نفس الهمدف وذلك بحكم وجود حالات الصراع المحتملة بين الأفراد والجماعات فيلاحظ في الشركات التصنيعية ان الباحثين يترفعون عن مصمعي الإنتاج، ومصمعي الإنتاج يترفعون على المهندسين. وفي منظمات الرعاية الصحية يُلاحظ ان الباحثين يترفعون على المهيدلانيين، كونهم من وجهة نظرهم لا يفهمون المسببات المرضية، والصيدلانيين أنفسهم يترفعون على الباحثين كونهم وبحسب وجهة نظرهم لا يفهمون التنوع العملي لدواء المريض. والممرضات يترفعن على الأطباء والصيدلانيين. والمجموعات الثلاثة هذه بدورها تترفع على الإداريين إذ يعدونهم بيروقراطيين غير منتجين.

ولتسهيسل المشاركة في المعلومات بغرض التغلب على معارضة الأفراد المهنيسن، فإن رئيس شركة تكساس للمعدات (TI) السيد (Anderson) المهنيسن، فإن رئيس شركة تكساس للمعدان في هذه الشركة بـ(360) طور نظاماً الكترونياً يربط (82000) موظف يعملون في هذه الشركة بـ(76) مكتب موزعة في (76) بلد ومدينة. ولقد عرف هذا النظام بالشبكة -Net - Net ومدينة. ولقد عرف هذا النظام بالشبكة المدرون (85) من أفراد الشركة عبر بيانات صورية وصوتية، تسمح للخبراء (الذين يطرحون أفراد الشركة عبر بيانات صورية وصوتية، تسمح للخبراء (الذين يطرحون بلشكلات على لائحة مرئية الكترونية) ان تتم المعالجة لما يتعلق بالزبائن، وفي أي بقعة في العالم. وعلى هذا الأساس، فان هذف الشركة يصب بطريقة وأخرى في قدراتها العالية في التعامل مع الحالات الطارئة ووضع الحلول المكنة لمشكلات الزبائن. ولقد صرفت شركة (TT) صرفت ملايين الدولارات حتماً على الخواسيب والسفر وتدريب المهنيين، ليس بهذف التغير فحسب، بل يكمن ساس الحواسيب والسفر وتدريب المهنيين، ليس بهذف التغير فحسب، بل يكمن ساس المدف في صناعة رأس المال الفكري من خلال إجراء التغيرات في جوهر الثقافة التنظيمية من حيث التحول من المدخل الفردي إلى النظام الجماعي، وتغيير مفاهيم المشاركة بعيداً عن التبجع بمفاهيم الأناقة التقنية (Technological Elegance).

3- التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المقلوبة

طرحت الكثير من المنظمات الناجحة أمثلة، قد تخلست عن استعمال الهياكل الهرمية وأخذت تنظم نفسها في أشكال تنظيمية مرتبة بطريقة معينة في استخدام رأس المال الفكري، والذي يخلق القيمة الكبرى والفائلة العظمى. وهذا يعني ان هذه المنظمات، قد كسرت طوق التفكير التقليدي حول دور المدير كقوة في التوجيه والإرشاد. وثعد شركة (Nova Care) التي هي الجهز الأعظم لرعاية إعادة التأهيل الطبي في الولايات المتحدة الأمريكية من أكبر الشركات التي تملك رأس مال فكري يقدر بـ (5000) فرد من أخصائي المعالجة الفسلحية وباحثين وأطباء ...الخ، يقدمون خبرتهم الاحترافية إلى المرضى في (2090) موقع بـ (40) ولايدة. ولكي يكون هؤلاء الأخصائيين متميزين في أعمالهم، فلابد ان يكونوا بنأعلى مستوى يكون هؤلاء الأخصائيين متميزين في أعمالهم، فلابد ان يكونوا بنأعلى مستوى يكرس المعالجون وقتهم في خدمة المرضى، فقد أعضتهم من المهمات الإدارية، ونظمت مسؤوليات أعمالهم من خلال تهيئة عقودهم وإدارتها، وأعداد وجدولة ونظمت مسؤوليات أعمالهم من خلال تهيئة عقودهم وإدارتها، وأعداد وجدولة التقارير حول ما يقدمونه من عناية للمرضى، إضافة إلى إدارة حساباتهم ومجالاتها الانتمانية، وتوفير التدريب المتقدم لهم وزيادة عوائدهم .

لقد أشار السيد (John H. Foster) المدير التنفيذي الأعلى لهذه السركة إلى ان المعالجين هم رؤسائي، وكل المديرين والمشرفين يقدمون لهم التحليلات والدعم الإداري. وهنا يتضح أن عمل المديرين قد تغير، فبدلاً من أن يتصدروا الأوامر، ولرفع الحواجز، فأنهم يوزعون الموارد ويرعوا الدراسات والبحوث. وللذلك فان عملهم أصبح استشارياً يسند الثقافة الجديدة للشركة ويدعم أنظمتها. فالمنظمات المقلوبة (Nova Care) ، وعلى وفق مثال شركة (Nova Care) معرفتهم لخدمة الزيائن المرضى، وأن البرامج التي

تستخدمها تُسخر لتحقيق هدفين متضادين من حيث تعزيز العمل بالقواعد المرعية، وتمكين الخبراء من أداء أعمالهم على أحسن ما يرام.

فالهدف الأول يتجلى من ان الخبراء يقاوموا نظام إخضاع العمل لنمط واحد. والهدف الثاني يتمثل من ان البرمجيات تُجمع وتُوزع إلى هؤلاء الحبراء على وفق المعرفة التي طورتها الشركة خلال مدة طويلة، ليستطيعوا أداء أعمالهم بكفاءة. ومما يُفيد ذكره ان المعرفة هنا تتمثل بمعلومات عن الزبائن وقاعدة للبيانات ونماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات. زيادة على وجود تلك المشكلة التخصصية في مجال يقوم عليه علاج المريض.

يتبين مما سبق انه في المنظمات المقلوبة تظهر تحديات كثيرة، تتمثل أبرزها بخسارة المديرين في المستويين الأعلى والوسط لمسلاحياتهم السابقة. وهنا قد تجاوزتها شركة (Nova Care) بأن جعلت هؤلاء المديرين أصحاب تصرف أكثر من خلال اعتبارهم خبراء محترفين كل في بجال اختصاصه، وبالذات في مجالات تحديد القياس والأداء المرنين واللتان يُفترض ان يراعى فيها التغيير المستمر بحكم ارتباط أنظمة المكافآت بها.

4- خلق الأنسجة الفكرية داخل المنظمات المرفية

يستخدم عادة رأس المال الفكري لإيجاد حلول لكيل المشكلات التي تعترض إسهامات الأفراد كيل على انفراد. وعندما تصبح المشكلات معقدة أو قليلة الوضوح قد لا يكون بمقدور الفرد أو المنظمة إيجاد الحلول الناجحة لها. ولمعالجة مثل هذه المشكلات، ولرفع قيمة الموجودات الفكرية إلى أقصى حاد ممكن، فإن عدداً من الشركات الكبرى استطاعت ان تضع صيغة جديدة من العمل الفرقي عدداً من الشركات الكبرى استطاعت ان تضع صيغة جديدة من العمل الفرقي كيعل الأفراد يعملون سوية لحل مشكلات عددة وبسرعة فائقة. فقدرة الاتصال داخلياً بين أفراد عترفين يتراوح عددهم بين (8-10) فرد يجعل ان يشكلوا نسيجاً

يشبه نسيج العنكبوت، حيث يعملون كفريق لمواجهة تحديات معينة تتعلق بجاجات الزبائن المتنوعة ومُلِحّة السرعة. والمديرون بموجب ذلك تقع عليهم مسؤولية إدارة هذه الفرق بشكل غير مباشر. (Quinn,1995:79)

وطبقاً لقول نائب شركة (Merrill Lynch) ان الأعضاء على وفق نسيج العنكبوت يضعون أنفسهم في مشروعات متعددة، ويكونوا بالتالي في مجموعات فرقية مختلفة بغرض تحقيق تلك الفوائد المجزية من خلال أفضل تنفيذ لاحتياجات الزبائن. وهنا، فان صناعة رأس المال الفكري تكون مناسبة بحكم صيغتها الشبكية والعلاقات غير الرسمية الجيدة بين أعضاء النسيج بحكم الارتباط الفكري .ويُعاب على أسلوب نسيج العنكبوت بعدم وجود طريقة واحدة مثالية لإدارة الأعضاء جيعاً في الشبكة أو الفريق. ففي العديد من المشروعات لا يوجد مركز موحد لإدارة الفريق. وهذا بالطبع يتأتي من اختلاف أهداف الفرق والمشكلات المطروحة عليها، ومدى وضوح الحلول من عدمها. ففي بعض الشركات ان قرارات الفريق قد توجه من خلال إجراءات رصمية إذا وافق جميع أعضاء الفريق على ذلك. وقد ينتخب مدير الفريق سلطة مؤقتة عثلة بمدير المشروع.

وفي حالات معينة ان الشركة تعين شخصاً ما ليُصدر الأوامر، ويتخذ القرارات ويُلخص النتائج النهائية. ويمكن ملاحظة وجود مشل هذا الأسلوب في مصرف (State Street) إذ عندما يواجه فرد ما في المصرف مشكلة معينة في مجال التأمين والاستثمار، فانه يلجأ إلى الشخص المنتخب ليحل المشكلة ويتخذ القرار. وان شكل الأنسجة العنكبوتية وُجد لأداء أو تنفيذ مشروعات معينة ويُحَل بانتهاء المشروع. ويكون ملائماً عندما المعرفة تندمج بين عدد من المختصين، الذين يُنسقوا لإيجاد حلولاً لمشكلات الزبون المعقدة ويُلاحظ ان عدد كبير من المشركات الاستشمار، مراكز البحث العلمي، وفرق التشخيص الطبي الاستشارية، مصارف الاستثمار، مراكز البحث العلمي، وفرق التشخيص الطبي

تاسعا: استنتاجات لابداعات الاعمال

- 1- يمثل رأس المال الفكري الشروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، يحكم أنها ستعتمد على المعرفة المستثمرة من الأفراد التي تكون لها قيمة ومغزى بالنسبة للزبائن المتعاملين معها، والتي يُفترض أن تحظى هذه المعرفة بقبولهم ورضاهم عنها. فالمعرفة التي يقدمها رأس المال الفكري عبر هؤلاء الأفراد المختصين والمهنيين والمحترفين الذين يملكون تلك المعارف المتميزة والخبرات الإستراتيجية لها أهميتها وقيمتها، فالأهمية تتجلى في مدى ما تسهم بتحقيقه من الهداف النهائية للمنظمة وقيمتها تتأتى من تميّز منظمة الأعمال ويقائها ونمائها.
- 2- يعد رأس المال الفكري مقدرة عقلية لمه القابلية على رؤية النظام المتكامل للأجزاء المبعثرة (أي رؤية ما مبعثر الأجزاء وكأنه كاملاً) والتي يتعذر على الآجزاء المبعثرة (أي رؤية ما مبعثر الأجزاء وكأنه كاملاً) والتي يتعذر على الآخرين رؤيتها بهذا الشكل. فضلاً عن انه عقل واع وخبرة متراكمة متطورة ومتجددة باستمرار، وتوظيف فاعل واستثمار صحيح للمعرفة والمعلومات.ولا وجود لمنظمة أعمال ولا لصناعة إلا بوجود بشر متميزين، وحتى لو حلت الآلات بدل البشر، ستبقى المعرفة التي موجودة في عقول ذوي القدرات الفكرية هي العمل الحاسم للتميز والنجاح. إذ أن المعرفة ستظل إنسانية في مصدرها وموطنها فهي لا توجد في الكتب، لأن الكتب لا تنضم إلا المعلومات. أما المعرفة فهي القدرة على ترجة المعلومات إلى أداء وانجاز.
- 3- ان رأس المال الفكري يُعد بمثابة الموجودات الفكرية، التي تمتلك المقدرة على تحويل التقنيات الموجودة في البحوث والدراسات إلى مواقع التصنيع والحدمة والعمل بنجاح متميز. ويُعد هذا بحد ذاته المؤشر الرئيس لنجاح المنظمة في الأمد البعيد على مستوى المنافسة المحلية والعالمية. ويحتاج رأس المال الفكري إلى التعاون، والاحترام، والثقة، وليس الخوف والإذعان. لمذا فان تشجيع

العاملين للتعلّم طوال الوقت، والتأكد من ان العمل ذو مغزى ومفيد، وإيجاد أكبر قدر من الترابط بين ما تريده المنظمة وما يريده الفرد يعني ان يعمل رأس المال الفكري على تطبيق كل قوة تفكيرهم في عملهم. وان المشاركة في المعلومات، وحل المشكلات، والتعرف على مستوى تفهّم ومعرفة الأعضاء في الإدارات للأهداف المالية والإنتاجية للشركة، يعني الارتقاء بمستوى رأس المال الفكري.

4- غدت مسألة الاهتمام برأس المال الفكري ضرورة مُلِحة ، لأن الموارد البشرية في القرن العشرين تحولت في القرن الحادي والعشرين إلى قوى عالِمة، تستطيع ان تُبدع وتبتكر آلات جديدة وأساليب متميزة وتُجدد كل ما هو قديم، سيما انه في الاقتصاد المعرفي سيصبح رأس المال الفكري المصدر الأكيد للتفوق العالمي والميزة التنافسية المستدامة. وعندما ستتغير الأسواق باستمرار، وتزداد التقنيات، ويتضاعف المنافسون بـ (50 ، 100 ، 1000) مرة، وتصبح المنتجات قديمة في ليلة وضحاها، فان منظمات الأعمال المبدعة، متكون هي التي تخلق المعرفة الجديدة باستمرار وتنشرها فيها، وسرعان ما تضعها في تقنية ومنتجات جديدة .

5- لا بد من التركيز على قيضية الاهتمام برأس المال الفكري، من خيلال استحيضار كيل الطاقيات والإمكانيات المتاحة، واستنفار القيدرات العقلية الحلاقة، بهدف أغناء الموارد وإخصاب الثروات المادية وتحويلها من مجرد شراء تراكمي كمي، إلى تراكم معرفي عقلي وسياق قيمي، ليكون الطريق السالك الذي يجعل بالإمكان بناء المجتمع الجديد. ولقد برزت الحاجة لتطوير رأس المال الفكري وصناعته بطرق وأساليب عيزة. ومثل هذه الطرق والأساليب قيد لا تكون نافعة وذات جدوى، ما لم تسترشد مخطوات سليمة لتحقيق الاستثمار في الموارد البشرية، منذ البداية وتتمثل بالآتي:

- استمرارية رفع معايير الأداء لجميع العاملين في المنظمة.
 - إخلاص إدارة المنظمة لنجاح أفرادها.
- العمل بتعديل كل واجهة من واجهات العمل، من ثقافة وهيكل وسياسات لتسهيل تطوير المديرين ومكافئتهم.
- تزويد كل مستوى تنظيمي من مستويات الشركة بموهبة جديدة تُستقطب من الخارج أو من الداخل، لتشغل مراكز وظيفية مهمة ويمكن الاعتماد عليها مستقبلاً.
- استخدام قسم الموارد البشرية كوحدة تنظيمية نشيطة لأجل التغيير الايجابي في المنظمة.
- 6- في القرن الحادي والعشرين سيبشر علماء الإدارة والمتخصصين في علم المنظمات ونظرية المنظمة، بزوال الاقتصاد الرأسمالي، وحلول الاقتصاد المعرفي محله الذي ستنتقل فيه القيادة ليد العامل الماهر، وصاحب المهنة الذي يسيطر على الآلة، ويوجهها كيف يشاء. وإن منظمات الأعمال التي تبقى وتدوم ،هي فقط التي تكون لديها طاقة كامنة متمثلة بالقدرات العقلية الخلاقة، وإن المنظمات التي تغض النظر أو تتجاهل عما يكمن فيها من طاقات خفية، إنما تترك مصيرها للحظ والنصيب أو للقضاء والقدر. ويضاف إلى كل ذلك، أن هذه الشركات الناجحة في استثمار رأس المال الفكري، تسعى جاهدة وباستمرار للعمل على تحقيق الآتي:
- تقليل أوجه الاستثمار المالي في الأعمال البسيطة التي لا تتطلب مهارة، والمحاولة دائماً على مكنتها بدلاً من استخدام أفراد غير مدربين يكونوا فيما بعد عبئاً مضافاً أو عاهة مستديمة على المنظمة كما يسميها البعض.

- العمل على غربلة أولئك الأفراد ضعيفوا الأداء على وفيق قياسيات اكتساب الخبرة وارتقاع المهارة وتنوعها .
- وبالنسبة للأفراد اللين يقدر الزبون عملهم، لكنهم لا يُضيفوا شيئاً متميزاً للمنظمة قياساً بالمنافسين فالشركات هذه وتلك لابد ان تعمل بسياسة دعمهم بإفراد ذوي مهارات ومعارف متقدمة لكي يكسبوا منهم بالتدريج بعض من هذه المهارات والمعارف المتميزة المطلوبة لتنمية المهارات.
- 7- مهما اختلفت وتعددت طرق قياس رأس المال الفكري فإنه قياسه يعد قبضية حتمية لابد منها، فما لا يُقاس، لا يمكن إدارته، ومن دون وجود طرائق لقياس الموجودات الفكرية فان العديد من المنظمات لا تحقق إجمالي طاقتها، ويبدلاً من ذلك فأما أن يكون استثمارها ضعيفاً، أو أن تكون معظم استثماراتها غير فعالة. فضلاً عن ذلك فلن يتوافر لأصحاب المصالح والمهتمين بالمنظمة طريقة واضحة للحكم على قيمة وفاعلية الاستثمارات في رأس المال الفكري في المنظمات.

مصادر الفصل السابع

- 1- العنسزي، سبعد على، و صبالح، احمد على، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 2- العنزي، سعد علي، رآس المال الفكري: الشروة الحقيقية لمنظمات القرن الحسادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد، الجلد 8، العدد 25، 2001.
- 3- العنزي، سعد علي و نعمة، نغم حسين، قياس رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد المجلد 9، العدد 31، 2002.
- 4- آل بماور، جوزيف، فين الإدارة، ترجمة أسعد أبو لبدة ومحمد يماغي، دار البشير، عمان، 1977.
- 5- ليبنك، جيسكا و ستمبس جفري، شبكات الفرق: اختراق الحواجز الداخلية والخارجية في نطاق أعمالك، خلاصات شبعاع، العدد 5، القاهرة، مارس، 1994.
- 6- سيتيوارث، تومياس، رأس الميال الفكري: تسروة المنظميات الجديدة، خلاصات شعاع، العدد 115، القاهرة، 1997 .
- 7- سلمان، قيس حد، ادارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري، اطروحة دكتوراه بادارة الاعمال غير منشور، تحت اشراف الاستاذ الدكتور سعد العنزي، مقدمة الى على كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد (2005).

- 8- عبيد، نغم حسين، أشر استثمار رأس المال الفكري في الاداء التنظيمي دراسة ميدانية في عيشة من شركات القطاع الصناعي المختلط رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، تحت أشراف الاستاذ المكتور سعد العنزي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، 2000.
- 9- Anderw, S. (1998), From in formation to Knowledge: Harnessing the future, Torento.
- 10- Anton, HR & Firmin, P.A., <u>Contemporary in Issue In Cost Accounting</u>, N.Y, Houghton, 1972.
- 11- Agris, Chirs, Organizational Leadership and Participation Management, <u>Journal of Business</u>, Vol.27, January, 1995.
- 12- Bonits, N., (1998), Intellectual Capital: An exploratory Study that develops measures and models" <u>management decision</u>, VOL. 36, No. 2
- 13- Brown, M., (1998), Ringing Up Intellectual Capital, <u>Management Review</u>, No.3.
- 14- Chatzkel, J., (1998), managing and valuing Intellectual capital: from knowledge management to knowledge measurement, <u>Journal of systemic management VOL.1.</u>
- 15- Chatzkel, J., (2000), Enterprise Intelligence world summit: Annul Knowledge Conference and Exposition, <u>Journal of Knowledge practice</u>, January VOL. 2
- 16- Daft, R.L.;(2001), Organization: Theory & Design, 7th Ed., South Western, Ohio.
- 17- Drucker, P.F., The New Productivity Challenge, <u>Harvard Business Review</u>, Nov-Dec., 1997.
- 18- Davenport, T.H., and L, P.Prusak (1998), Working Knowledge How Organization Manage, what the Know, Harvard Business School Press, Boston. MA.
- 19- Drucker, P.F., (1999), The Discipline of Innovation, <u>Harvard Business Review</u>, VOL. 76., No. 6.

- 20- Drucker, P.F., (2000), They're not Employees, They're people, Harvard Business Review, VOL. 77. No. 1.
- 21- Drucker, P.F., (1999), Knowledge worker productivity: The biggest challenge, <u>California management Review</u>, VOL .41. No. 2.
- 22- Endress, A. L., <u>Improving R&D Performance the Juran Way</u>, N.Y, Wiley, 1997.
- 23- Enders, A., (1997), Improving R & D Performance: the Juran Way. Hohn Wileg & Sons, New York.
- 24- Edvinsson, L, and M, S. Malone., (1997), <u>Intellectual Capital:</u> <u>Realizing your Company True Value by Finding its Hidden</u> <u>Roots.</u>, New York: Harpor Business.
- 25- Edvinsson, L.& Mikklesen, E; (1993), <u>Balanced Annual</u>
 <u>Report of Intellectual Capital</u>, Skandia Insurance & Financial
 Services, Stok Holm.
- 26- Edivinsson, L, (1997), Developing Intellectual capital at skandia, long range planning, VOL .30.No. 3.
- 27- Edvinsson, L, Kitts, D, and Bedling, t, (2000), The next genaration of Intellectual measurement the digital IC Landscape, Journal of Intellectual capital, VOL. 1. No. 3.
- 28- Edvinsson, L, and sullivan, P., (1996), Developing A model from Managing Intellectual Capital, <u>European management</u> <u>Journal</u>, VOL.14. No. 4
- 29- Finnigan, G. P., <u>The Manager Guide To Benchmark Way</u>, California, Goosey Pass, 1996.
- 30- Harrison, S. and Sallivan, (2000), Profiting from Intellectual capital: Learning from leading companies, <u>Journal of Intellectual capital</u>, VOL .1 .No. 1.
- 31- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. Gr., Management, N. Y, Addison Wesley, 1997.

- 32- Hellriegel, D. & Slocam, J., W. GR- Wood man Rechard, (2001), <u>Organization Behavior</u>, Ninth ed., Publish by South Western College
- 33- Ghoshai, G., (1998), Social capital, Intellectual capital and the organization advantage, <u>Academy of management Review</u>, V.22.No.2.
- 34- Griffin, Ricky .W., (1999), <u>Management</u>, 6th ed., (Boston: Houghton Miffin).
- 35- Ishade, H., Transferability of Japanese Human Resources Management Abroad, <u>Human Resources Management</u>, spring, 1986, Vol.25, No.1.
- 36- Kelly, R. E., How To Be A Sts At A Work, 9 Break Through Strategies You Need To Success, N.Y, <u>Times Business</u>, 1998.
- 37- Leavitt, H. J. & Bluman, G. L., Hot Groups, <u>Harvard Business</u> Review, July-August, 1995.
- 38- Malhotra, Y, (1998), Knowledge Management, Knowledge Organization & Knowledge workers: A view from the Front Lines, Publishing in maeil Business, New York.
- 39- Miller, W. (1998) "Fostering Intellectual Capital", H.R. Focus
- 40- Nnadi, F. E., <u>Hand Book on Human Resources Management for Healthcare Professionals</u>, Washington, Howard University Press, 1997.
- 41- Nahapiet, J & Ghoshal, S. (1998), Social, Intellectual capital, and the organizational Advantage, <u>Academy of management Review</u>. VOL. 23.No. 2.
- 42- Nonaka, I. And H. Takeuchi, (1995), <u>The Knowledge Creating</u> company, Oxford University Press.
- 43- Nonaka, I & Konno, N., (1998), Knowledge creation., california management Review., VOL. 4. No. 3.
- 44- Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational Knowledge creation., organization since, VOL. 5.No. 2.

- 45- Quinn, G. B., Anderson, P. A., and Finkelstein, S. M., Managing Professional Intellect: Making The Most of The Best, Harvard Business Review, March-April, 1995.
- 46- Robbins, S.P, (1995), <u>Organization Structure</u>, <u>Design</u>, and <u>Application</u>, 3thed, Publish by Hall, INC, New York...
- 47- Schuster, J., Carpenter, J., And Kane, N. P., the Power of Open Book Management: Releasing the True Potential of People's Minds, N.Y, Wiley, 1995.
- 48- Stewart, T. A., <u>Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations</u>, N Y, Currency & Doubleday, 1997.
- 49- Stewart, A., (1999), <u>Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations</u>, Doubleday Currancy, New York.
- 50- Stewart, T.A., (1994), Your Company's Most available Assest: Intellectual capital, Fortune, October. 3.
- 51- Stewart, T.,A., (1991), Brain power: How Intellectual capital is Becoming American's Most Valuable Asset., <u>FORTUNE</u>, Jan., VOL.3. No.2.
- 52- Sullivan, P, (2001), Value Driven Intellectual Capital: How to Cohvert Intangible Corporate Assets in to Market Value, Wiley, New York.
- 53- Sveiby, K.E, & Lioyd, Tom, (1997), Managing Know-How, Msbury, London.
- 54- Sveiby, K,E (1998), <u>Measuring Intangibles and Intellectual</u>
 <u>Capital An Emerging First Standard</u>, Berrett Koehler,
 Sanfransisco.
- 55- Ulrich D., (1998): A New Mandate for Human Resource, Harvard Business Review, January – February, pp. 123 – 134.

الفصل الثامن إدارة الأعمال مقياس للحكمة وليس تكديس للثروة



الفصل الثامن إدارة الأعمال مقياس للحكمة وليس تكديس للثروة

* تمهید

يتصارع كل جيل من المدراء مع القوى والتحديات التي تدور حول أهداف ما يريد الوصول إليه. فغي الحمسينات والستينيات من القرن العشرين، ولكي يكون المدير فعالا، فلابد من قيامه بأربعة وظائف بصورة سليمة، هي: التخطيط،التنظيم، التحفيز، والرقابة. فلقد كان المفكرون والمنظرون في الإدارة، يعتقدون ان المدراء أفراد عقلانيون، يستطيعون حل المشكلات المعقدة من خلال قوة التحديد والتحليل الواضحين للمواقف والحالات. وإن مثل هذه النظرة قد صاغت مهنة التطوير ولكن بقيت العديد من الأسئلة من دون إجابة. فالتخطيط والتحفيز نشاطان مهمان للغاية، ولكن اتجاه ماذا؟ كما أن التنظيم والرقابة، يعدان من القضايا الطبيعية التي ينبغي عمارستهما، ولكن لمصلحة من؟

وفي هذا الاطار يسعى الفصل الحالي الى تحقيق مايأتي

- تلخيص دور المدير الكفء عبر التطور التاريخي للفكر الاداري.
- التعرف على حياة المدراء ممثلة بـــ (Robert McNamara)، وكيفية وضعه نظريات الإدارة للواقع العملي في المنظمات.
- معرفة الجدل الدائر حول معنى الارقام والقدرة التحليلية للمشكلات المحمدة في منظمات الأعمال، وتحديد مدى فائدة التركيز المطلق على التحليل العقلاني المبنى على البيانات الكمية.
 - فهم مدى كون إدارة الأعمال هي التوجه نحو الحكمة، وليس تكديسا للثروة.

اولا: المساهمة الاجتماعية للإدارة

ظهرت في الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين، قضية واحدة مهمة، قد هيمنت على التفكير الرائع، مفادها أن الغرض من الإدارة يصب في إشراء مالكي المنظمات، وخلق قيمة لحاملي الأسهم من خلال إيجاد المعيار المناسب للقياس بموضوعية وبدقة، وهذا بما أدى أن يكون بعض المدراء التنفيذيين مشل: (Roberto Goizueta, Sandy Weill, and Jack Welch) ان يصبحوا من الأساطير في مجال كسب المال الوفير.

وفي العقد الأخير من السنوات الماضية من القرن الحادي والعشرين، يلاحظ ان الأسواق ابتعدت كل البعد عن الكفاءة، إذ أن الكثير من الثروة التي تحققت، قد تلاشت وحلت محلها طرح أسئلة أساسية طافت على السطح. فلقد تحوّل التركيز هذا اليوم حول كيفية وجوب إسهام الإدارة في المجتمع، وتوفير الاستدامة البيئية، وتحسين حياة الأفراد في أسفل الهرم التنظيمي. وبالنسبة لأولئك الدين اختاروا الإدارة كحياة لهم، يجب ان يتحدثون عن سؤال نهائي يواجهنا جميعاً هو: همل أن عملي في الحياة كان مهماً، وله ضرورة في تطوير المسؤولية الاجتماعية؟

تلك هو استهلال لمقالة مهمة للغاية طرحها (phil Rosenzweig)، تحت عنوان (Robert s. McNamara And the Evolution of Modern Management)، عنوان (Harvard Business Review)، بإصدار ديسمبر 2010، وبدورنا ستتوجه للاستفادة من المقال وتوجيهه نحو تحقيق الفائدة في الإضافة والتحليل والمناقشة. لنتأمل قليلا في الغايات المختلفة التي يمكن فيها تطبيق تصورات ووجهات نظر المدراء، وكيف يمكن إخضاعها للتقييم والحكم. فقد لمحصل على رؤية مناسبة عن طريق التفحص لحياة رجل واحد أمسك بهذه القضايا لفترة تزيد على (50) سنة، وهو (Robert S. McNamara).

ثانيا: حياة (Robert S. McNamara) والبدايات الوظيفية له

تمحورت مهنة (Robert S. McNamara) في العمل الأكاديمي، وفي المؤسسات الخاصة والحكومية والخدمات الإنسانية الخيرية. فلقد كان أستاذاً في كلية الأعمال بجامعة هارفارد في أوائل الأربعينيات من القرن الماضي، ومديراً تنفيلياً في شركة فورد، لمدة خسة عشرة عاماً، وأصبح مديراً للشركة في عام (1966)، ثم وزيراً للدفاع الأمريكية، لمدة سبعة أعوام في رئاسة حكومة (Kennedy and Johnson)، وبعدها رئيساً للبنك الدولي لمدة ثلاثة عشرة عاما. وفي نظر الكثيرين، ان انجازات وبعدها رئيساً للبنك الدولي لمدة ثلاثة عشرة عاما. وعندما توفي في (2009)، عن عمر ناهز (93) عاماً، فأن العنوان الرئيسي في صحيفة نيويورك تاعزاً، قد وضعه ناهز (93) عاماً، فأن العنوان الرئيسي في صحيفة نيويورك تاعزاً، قد وضعه كمهندس لحرب عقيمة (Architect of a futile war)، بسبب دوره فيها، إذ حاول أن يكون ذكياً، ولكن كان غير حكيم، أثقلته الإدارة استخدام المقاييس الكمية الضيقة، ولكن ينقصه الفهم الإنساني.

إن الجدل والسجال المحيط بفيتنام معقداً للغاية، وقد يدوم لفترات قادمة طويلة، ولكن الخطأ يكون في عدم استخلاص أية دروس أخرى من مسيرته الرائعة. وربما لأنه أكثر من أي شخص آخر، فان (McNamara)، قد جسد الإدارة في القرن العشرين. وفي تركته نرى انتصار الإدارة العصرية، فضلاً عن أوجه القصور المثيرة للقلق بشكل كبير. فلقد ولد (McNamara) في سان فرانسيسكو الأمريكية عام (1916)، ووصل إلى مستهل العمر خلال فترة الكساد الكبير عام (Great Depression) في النشاط الاقتصادي، ولأنه كان شاباً، فقد شهد اضطراب العمل في أحواض السفن المحلية والبطالة الكبيرة. وبعد أن أنهى الدراسة في المدرسة العالية، التحق بجامعة كاليفورنيا في مدينة بيركلي، إذ اختص في الاقتصاد، لأنه شعر بأنها تعد أكثر الأدوات فائدة لمعالجة المشكلات الكبيرة في المجتمع. ومنذ الوهلة الأولى. وقد فكر في أن الإدارة تعد وسيلة لإجراء التغيير الإيجابي في العالم، وليس وسيلة للحصول على الربح المالي لنفسه، أو لمالكي المنظمة.

وبعد تخرجه في عام (1937)، دخل (McNamara) مدرسة هارفارد للأعمال. ويحسب تاريخ (Jeffrey Cruikshank) للمدرسة، فقد كان الوقت لميدان الإدارة في ذروته، وفي تقدم كبير ولقعد كان واحداً من أهم منطلبات التخرج في هذا الاختصاص، هو مادة استخدامات الإحصاء في الأعمال، التي تتناول الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، وكان أستاذ هذه المادة هو الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، وكان أستاذ هذه المادة عينا (Edmund Learned)، والذي قال في بداية المدخول إلى المادة الدراسية علينا تدريب رجالنا على المهن والوظائف ذات المسؤولية التي تتطلب حقائق إحصائية، وتحليل من أجل تشخيص الغايات من الأعمال. كما يتطلب من الرجال تطوير الحكم في استخدام الأرقام، والإسهام في الحل البارع للمشكلة قيد الدراسة.

وفي سنة (1936)، قدم الأستاذ (Ross Walker)، دورة تناولت جوانب من الرقابة على الموازنة، والتي ركزت على الجوانب العملية للتخطيط واتخاذ القرار. وإن جدول المناهج الدراسية، قد غطى تقنبات مهنة الإدارة الحديثة، بحبث شملت عاسبة الكلفة، وانظمة الرقابة، ونظم المعلومات الإدارية، وعلم القرار. وقد كان (McNamara) طالباً تواقاً ومستوعباً للأساليب الإدارية الجديدة. ويعد حصوله على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال عام (1939)، وعاد إلى سان فرانسيسكو لمدة سنة واحدة، قبل قبوله منحة للانضمام إلى مدرسة هارفارد للأعمال، كعضو في هيئة التدريس. وفي سنه الرابع والعشرين، أصبح أصغر أستاذ مساعد من ناحية العمر.

مارس (McNamara) في أثناء الحرب العالمية الثانية التدريس في مدرسة الإحصاء التابعة للقوة الجوية الأمريكية، وبعدها حصل على إجازة بدون راتب من هارفارد للعمل في الجيش بقسم السيطرة الإحصائية، حيث أن الطائرات كان لها دور مهم ومتزايد في الحرب، ولكن لم يكن هنالك نظام متطور لمتابعة الطائرات وطاقمها، ومراقبة الأدوات الاحتياطية أو تخصيص الوقود. كما إن تعقيدات آلة

الحرب الحديثة، قد فاقت وتجاوز القدرة على إدارتها. ولقد ساعد (McNamara) في الحفز نحو إدخال التحليل الإحصائي والأساليب الكمية في جهود الحرب وتحسين الكفاءة اللوجستية، وتخطيط الأعمال والمهمات.

إن كاتبة سيرته (Deborah Shapley)، قد وجدت الدليل على تأثيره في تقارير الجيش في ذلك العهد، بقولها إن الكثير من النجاح للنظام، يعود إلى أسلوب هارفارد التي تؤكد على معنى الأرقام ،والقدرة التحليلية للمشكلات المحددة. وفي سنة (1946)، وبدلاً من أن يعود إلى الأكاديمية، أصبح (McNamara) جزءاً من فريق النخبة للرقابة الإحصائية المنتمية إلى شركة فورد. وقد أطلق عليهم مصطلح الصغار البارعون (Whiz Kids)، وإن رئيس الشركة (Henry Ford II)، كان قد كلفهم بتقييم شامل للشركة العملاقة في حينها، والتي هي في الوقت الخاضر مضطربة وتتوالى الخسائر عليها.

لقد ارتفع نجم (McNamara)، عندما تناول بكل جرأة التحليل العقلاني والدقيق إلى بيروقراطية شركة فورد الكبيرة، المدعومة بالحقائق والأرقام. وبنبرة مختصرة ورسمية، وبنظارات من دون إطار، ويشعر رأس سرح إلى الخلف وبعناية، فقد خلق جواً يخلو من الهواء. حيث أن التحول المالي للشركة كان رائعاً. ومع ذلك، فهو لم يركز على عوائد الأسهم فقط، إذ واصل عمله بإحساس حاد لحو المسؤولية الاجتماعية للشركة. وبخلاف معظم المدراء التنفيذيين في شركات السيارات، فقد كان البطل الأول الذي ركز على سلامة الراكب. ويتذكر فيما بعد الفكرة السائدة في صناعة السيارات أن تحدّثت عن السلامة، فانك ستبرع الزبائن، وتنال عقلهم .

وفي ظل قيادة (McNamara) أن نماذج فورد للسيارات في سنة (1956)، تميزت بجداول للأجهزة وأدوات قيادة أكثر مسلامة، والسيارات الأولى للركباب المجهزة بأحزمة السلامة، وفي وقتها سخر المنافسون من قيام (McNamara) ببيع السلامة،

وشوفرليت تبيع السيارات، ومع ذلك فقد أصر على ذلك وبتوجيه من إحساسه بالمسؤولية تجاه الجمهور والمجتمع .

ثالثًا: الإداري المعترف في مواجهة الركود الاقتصادي

وصل (McNamara) إلى واشنطن في كانون الثاني (1961)، عندما اختاره الرئيس جون كيندي ليعمل كوزير للدفاع، منطلقا ذلك الاختيار من كونه تكنوقراط خال من الغشاء العقائدي، يركز على الحقائق والاستدلال إلى الحقيقة عن طريق الإحصاء والأساليب الكمية. ولقد وصفته مجلة (Business Week) بالشخص البارز من سلالة البارعين في الصناعة الأميركية، والاختصاصي المدرب في علوم إدارة الأعمال، والذي يعد أبضاً شخص متعدد المواهب والاختصاص، ينتقل بسهولة من مجال تقني إلى آخر. ومرة أخرى، فان إحساسه بخدمة الجمهبور كان قويا. كما كان من بين المدراء التنفيذيين، المذين يتقاضون أعلى المرتبات في العالم، ويحصلون على (410000) دولار سنوياً، كواتب مع العلاوات في شركة فورد. والأهم من ذلك تجنب صواعات المصالح، إذ اختار عدم محارسة الخيارات حول (30000) سبهماً من مسئدات فورد، والتي تقيم بـ (47) دولار للسهم في حينها.

طبق (McNamara) في وزارة الدفاع طريقت الاعتيادية السصارمة في إدارة المؤسسات العسكرية الواسعة. وحتى ذلك الحين، كان لكل فرع من فروع الخدمة له ميزانيته الخاصة، ويدفع بنظم الأسلحة المفضلة، وكانت النتيجة عدم كفاءة واسعة والتشكك في تأثيرها. وبدأ (McNamara) في وضع مؤسسة مثلى لتوفير أفضل قدرة عسكرية بأفضل طريقة فاعلة، مع طرح المصالح الفردية الضيقة الخدمية جانبا. كما أجرى تقييماً شاملاً للإستراتيجية العسكرية الأميركية، واستبدل عقيدة الإجراءات الانتقامية الواسعة، بعقيدة أخرى حصلت على تجاوب مرن واتفاق مقبول، والتي جوهرها التوكيد على النسبية والسع ليلافي التصعيد.

وقد ارتاح الكونكرس الامريكي للغايسة بذلك، وقد قال الجمهوري (Barry Goldwater) أن (McNamara)، يعد واحداً من الوزراء الأجلاء الذين لهم وزنهم ودورهم الوطني في رفع الشأن الأمريكي.

وحتى في الأيام المصعبة اثناء الحرب الفيتنامية، والتي شغلته مع الرئيس (Lyndon Johnson) لم يفقد النظرة الثاقبة نحو الهدف اللذي ألهمه، عندما كان شاباً حيث أسهامه الجاد في عمل الخير. وفي خطاب له في سنة (1967) في كلية (Millsaps) في المسيسبي، قدم رؤية مفعمة بالحيوية للإدارة، وتحدث أيضاً عن الفجوة القائمة بين الشعوب الغنية والفقيرة، وإن الأمنيان القومي العالمي لهما دور في سد ردمها.

لقد لاحظت الاقتصادية (Amartya Sen) الفائزة بجائزة نوبل بعد ذلك، بان التطور الاقتصادي هو الحرية، وعلى العكس من ذلك فلن تكون حرية بالفعل. ويعد أن غادر وزارة الدفاع، وأصبح رئيساً للبنك الدوني الذي شغله ما بين (1968-1981)، إذ وظف طاقاته نحو توسيع التمويل للتطوير، والتركيز على تقليل الفقر، وزيادة الدعم الماني المذهل لمشاريع الصحة والغذاء والتعليم. واعتمد مرة أخرى على طريقة السير بالحقائق، وقياس الرفاهية، ومنح القروض إلى البرامج التطويرية الأكثر فاعلية.

وفي الثمانينات علا نجم (McNamara)، ليس بسبب دوره في حرب فيتنام فقط، بل يبدو أن الأعمال الأميركية قد ظلت طريقها وأنحرقت، وأن طرق الإدارة أصبحت مادة للتساؤل والتوضيح ومعالجة الأخطاء والتعامل مع المشكلات بجدية. وفي مقال عام (1980) نشرته مجلة هارفارد للأعمال تحت عنوان طريق إدارتنا نحو الانحدار الاقتصادي، قد أنحى كل من (Robert H. Hayes & and William) باللائمة على هبوط الأسعار الأميركية على ظهور المدراء النظريين. فلقد أشارا إلى أن ما جرى تطويره في مجتمع الأعمال، كما هو في المجتمع

الأكاديمي بالجامعات، الذي تمثل بانهماك الرجال بالمفاهيم الخاطئة والمضحلة للمدير الحيرف، حيث الذي ليس لمه خبرة فعلية في أية صناعة خاصة أو تكنولوجيا، ومع ذلك يدخل إلى شركة غير مالوفة له، ويديرها بنجاح من خلال التطبيق الصارم للرقابة المالية، ومفاهيم المحفظة الاستثمارية، وإستراتيجية قيادة السوق.

ومع ذلك، تماماً ان القدرة على تطبيعة المنطق الإداري الدي أتساح لل (McNamara)، قد حقق تحسينات ملحوظة، لم يستطع المطلعون أو لم يرغبوا في تقديمها. فهذه شركة فورد قد احتاجت إلى شخص من خارج صناعة السيارات لتقديم نموذج تحليلي، إلى جانب التركيز على سلامة الراكب. وفي وزارة الدفاع احتاج الموقف إلى شخص من خارج المؤسسة العسكرية لتوضيع إدارة القوة الجوية الأميركية، وإخفاع مصالح كل فرد إلى أهداف الأمة. فأن مهارات الكوادر (McNamara)، كانت حاضرة وموجودة بدقة في تغيير المنظمات المليشة بالكوادر الداخلية النشيطة.

ومع أنه من السهل إدانة منظور الإدارة النظرية للركود، فان الحقيقة كانت أكثر تعقيداً، حيث إن الظهور الأميركي في القيادة والإدارة بالمراتب الأولى على العالم، قد كان من جراء نجاح الإدارة الحديثة إلى حد كبير. وإن إلقاء اللوم على الإدارة الأمريكية في فشل إدامة القيادة يعكس سوء فهم المد والجزر أو التأرجح كما يقولون للأداء النسبي، حيث أن الدول تتحسن وتضيق الفجوات من وقت لآخر ومن مرة إلى أخرى. وعلاوة على ذلك، أن شركات السيارات في الولايات المتحدة، قد كانت في أحسن حال في مواجهة المنافسة الأجنبية القوية المنتجة للسيارات الاقتصادية، حينما سادت وطبقت أفكار (McNamara). وعندما غادر القرر المنطن، فان خططه لسيارة كاردينال (كسيارة غير باهظة التي كان من المقرر صناعتها بكلفة أوطأ قياسا بالخارج قد أهملت).

رابعا: التركيز على الاخطاء وقبول المناقشة فيها

وسواء كان ذلك في شركة فورد، أو في وزارة الدفاع، ففي الأعمال ومتابعة تحقيق الأهداف الإنسانية، اخذ المنطق التوجيهي لـ(McNamara) خطا إصلاحيا تطويريا. فما هي الأهداف؟ وما هي القيود التي نواجهها يا ترى سواء في العاملين أو الموارد الفكرية ؟ وما هي الطريقة المثلى لتخصيص الموارد في تحقيق الأهداف. وفي منح جائزة أكاديمية للمنتج (Errol Mortis) عن فلمه الذي حمل عنوان ضباب الحرب (Fog of War)، فان (McNamara)، قد لخص هذه الطريقة بمبدأين هما: تعظيم الكفاءة، والحصول على البيانات. وصع ذلك، فان القوة الكبيرة للأميركي في فيتنام.

إن التركيز المطلق على التحليل العقلاني المبني على البيانات الكمية، قد أدى إلى الخطاء جسيمة. وكانت المشكلة، في أن البيانات التي كان من الصعب تحديد كميتها، تتجه نحو الإهمال، وليس هنالك من طريقة لقياس الجوانب غير الملموسة من الدوافع، والأصل، والغيظ، والشجاعة. وبعد فترة طويلة أدرك وفهم من الدوافع، والأصل، الخطأ الذي لخصه بساعدم التأكد في تقييم النتائج الحربية، ومن دون وجود خطط للمعركة، وعاولة العسكريين في حساب تقدمها بالمقياس الكمي وقد كتب في مذكراته (1995) فشلنا إذن، لأنه كان علينا منذ ذلك الوقت إدراك حدود المعدات التكنولوجية المتقدمة العسكرية والقوات والعقائد في مواجهة أشخاص غير تقليديين ومندفعين بقوة في حماية العارض بشرف.

وعلى درجة مشابهة من الخطورة، فان الفشل في الإصرار بأن البيانات قد تكون عايدة، فان الكثير من البيانات عن فيتنام كانت معيبة ومظللة منذ البداية. فلم تكن هنالك أرضية للمصنع لصنع السيارات، حيث أن جرد المخزون تحت سقف واحد يمكن حسابه بدقه. وان وزارة الدفاع، قد اعتمدت على مصادر معلومات لا يمكن

التأكد منها، وفي الحقيقة كانت متميزة، حيث أن العديد من البضباط في جنوب فيتنام أبلغوا عن ما يريد الأميركيون سماعه، وان الأميركيين بدورهم قد انهمكوا في التفكير بالأمنيات، وتقديم التحليلات التي يشوبها التفاؤل الأكثر من اللزوم. ومن البداية، ويسبب تعلقهم بالحاسوب، وعلى الرغم من أن ذلك يعد ميزة، فقد أصبح فيما بعد وسيلة للانتقاد والمنهجم. وفي صحوة فيتنام، لقد انتقد الصبح فيما بعد وسيلة للانتقاد والمنهجم. وفي صحوة فيتنام، لقد انتقد المحاسم عظمة في تحويل البلاد إلى كارثة نتيجة الغطرسة.

ومع ذلك ففي هذه الفترة المظلمة أيضا، فأن مهنية (McNamara) تجعلنا نقدر تفكير الإدارة الذي أحرز خطوات في التقدم إلى الأمام. ومع أننا نعلم اليوم، بان الأفراد ليسوا هم المخلوقات الرشيدة التي تناولتها النظرية الاقتصادية التقليدية، ولكنهم في الأقل هم الأساس في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات. وكما نعلم أيضاً، أن العمليات التنظيمية لها حركتها الخاصة بها في تصعيد الالتنزام بعمل خاسر في مرحلة معينة، والميل نحو إسكات وجهات النظر المعارضة، وبالتالي كمل هذا قد يؤدي إلى القرارات الخاطئة.

خامسا: الإدارة بدلا من تكديس الثروة، بل التوجه نحو الحكمة

إن (McNamara) شخص مهني متخصص في علم إدارة الأعمال افكاره وآرائه أكثر انسجاما مع منظورات الإدارة المعاصرة، ونجاحاتها، وعدداتها، لا بل إنها توضح أيضاً، بان المدراء لهم القدرة على الإسقاط، والحصول على الحكمة. وفي حالة (McNamara) أن الحاجة إلى مراجعة تقييم المدات، وبناء رؤية حاذقة لأفكاره ومشاعره وبصيرته كانت حادة على وجه التحديد. والمؤرخة الأمريكية لأفكاره ومشاعره وبصيرته كانت حادة على وجه التحديد. والمؤرخة الأمريكية من (McNamara) كتبت بان (McNamara)، قد أمضى جزءا كبيرا من حياته في محاولة للتوصل إلى تقبل ما حصل من أخطاء في الحرب الأميركية في

فيتنام. ولقد حاول فهم مصادر الأخطاء، على أمل تسوية ما كان يعتقـد أن يعـدل ويحسن، مع وجود الهدر الكبير والخسارة المأساوية .

وبعد عدة سنوات من الصمت حول فيتنام نشر (McNamara) مذكراته، واعترف قائلاً: لقد كنا على خطأ فظيع "، كما أن العديد من الأشخاص الـ فين أصيبوا بالأمراض العصبية نتيجة الحرب وجدوا أن هذا القول قليل جداً ومتأخر للغاية. ومع ذلك، فقد أصر (McNamara)، بأن العنوان الفرعي لمذكراته ألمأساة والدروس المستخلصة من فيتنام، لاعتقاده بان المآسي يمكن تجنبها إذ الستفيد من العبر. وفي الواقع، أن الرغبة في محاسبة الذات، والتعلم من التجربة، قد تكون من أعظم ما تركه (McNamara) من أرث عندما كان مديراً. وعند بلوغه مسن (85)، أخير (Errol Morris)، "أنني في سن استطيع أن انظر إلى الخلف، واشتق بعض الاستنتاجات حول أعمالي". فلقد كانت القاعدة التي أسير عليها في أواخر عمري هي: محاولة المتعلم، ومحاولة فهم ما يدور ويحدث، ومحاولة تطور الدروس وتوصيلها بصدق وأمانة للآخرين.

أخذت تلك الرغبة في تغيير توجه (McNamara) في الأعوام الأخيرة. فقد سافر إلى كوبا، وقابل رئيسها (Fidel Castro) لكي يفهم بشكل أوسع أزمة صواريخ (1962)، وإيجاد طرق لتلافي مواجهات نووية في المستقبل. وكما زار فيتنام، وقابل السيد(Giap) قائد قوات فيتنام الشمالية، من أجل اكتشاف أين سارت الأمور خطأ في الصراع الذي دار مع الأمريكان. فوجهة النظر الرئيسة والوحيدة التي كانت حاسمة وحرجة للتماثل مع منظورات الأعداء، هي محاولة النظر إلى العالم كما هم ينظرون إليه. واستنتج بأن أزمة الصواريخ الكوبية، قد حلّت سلمياً لأن الدبلوماسيين الأميركيين كانوا قادرين على فهم أفكار رئيس الوزراء الأسبق (Khrushchev). ولكن بالنسبة لفيتنام، وهو أمر مسلم به، فان دوافع وأولويات الخصم قد أسيء فهما. ويذكر (McNamara)، رأينا فيتنام

عنصراً مؤثرا في الحرب الباردة، وليس كما راؤها هم كحرب أهلية للفند كانت غلطة مآساوية، عكست عمق جهلنا بالتاريخ، والثقافة، وسياسة الأفراد في المنطقة، والشخصيات، وفلسفة قادتهم .

يبدو أنه يكون مضللاً من يوحي بأن (McNamara) قد تخلى عن التحليل المقلاني، إذ أن الحقيقة تفيد أن التحديات الكبيرة التي تواجهنا اليوم، بدءاً من الاحتباس الحراري العالمي، وإلى التلوث المائي، ثم الرعاية المصحية، وانتهاء بالتنمية الاقتصادية، تتطلب كلها ويشكل جلي قبوة التحليلات المنطقية لخدمة الإنسان. وفي المنظمات المتباينة شأنها شأن مراكز رقابة الأوبئة ومؤسسة (Bill & Melinda Gates)، فإن التحليل المثالي والعقلاني ليس في الأغراض المختلفة قط. وفي مقابلة في (1995) عاد (McNamara) إلى هذه الحطة حينما قال أن لا اعتقد بوجود تضارب بين القلب الناعم والرأس القوي، فالعمل يجب أن يجرى بالتكامل.

ومن دواعي التفكير في مشكلات اليوم، هو كونها مختلفة نوعياً عن تلك التي واجهت الأجيال السابقة، فالتوكيد واجب القول بأن التهديد لبيئتنا اليوم هو أكبر من السابق بكثير، كما أن ضغوط العولمة أشد كثافة، والتكنولوجيات التي نستخدمها لم تكن موجودة كما كنا نتصورها قبل عدة سنوات. ومع ذلك فإن العديد من الأسئلة الاكثر حول أغراض وأهداف الإدارة تظل كما هي، وان المدراء اليوم يواجهون العديد من الكوارث والأزمات كما واجهها السابقون.

وفي عمام (2005)، وقبل ظهموره في يموم ميلاده التاسع والثمانين عماد (McNamara) إلى مدرسة الأعمال في هارفارد، وتحدث إلى الطلاب حمول موضوع اتخاذ القرار، ومن بين الدروس التي ركز عليها هي:

1- أن العقلانية على الرغم من كل قوتها فلن تُنجينا.

- 2- على البشر أن يكونوا موجهين جيداً، ولكن المعرفة ليس موجودة لدى الكل بشكل متساو.
- 3- السعي للتعامل بجدية ونصح مع الآخرين الأعداء، بدلاً من اعتبارهم شياطين، وليس فهمهم فقط، ولكن ندقق هل إن كانت افتراضاتنا صحيحة حولهم.

كثيراً ما يَطلُب منا 'بأن الرجل الذي يُتهم بفقدان العاطفة، بأنه متعاطف مع الخصوم. فالرجل الذي يتباهى بالعقلانية، قد استنتج بأن الإنسانية لا يمكن إنقاذها بالعقلانية فقط لأن لا أحد منا يتخذ القرارات بطريقة عقلانية تماماً ولهذا فان الأنظمة يجب أن تكون مقاومة للاعقلانية في كل واحد منا. والمقياس النهائي للمدير، هو أكثر من تكديس الثروة، أو البحث عن مناصب وظيفية، قد تكون الرغبة في فحص أعمال المرء، والبحث عن مقياس للحكمة.

سادسا: الدروس والعبر من سيرة حياة رجال الإدارة

- 1- بدورنا، ونحن إذ نستخلص الدروس والعبر، نؤكد أن المقالة هذه هي دراسة حالة لشخصية نادرة، قلت مثيلاتها في تأريخ الفكر الإداري المعاصر، إذ اختار الكاتب اسماً لشخصية حققت الكثير من الانجازات على المستوى الاكاديمي والاقتصادي والسياسي والعسكري الأكاديمي، كما دارت حولها الكثير من حالات الجدل بشان القرارات المتخذة، والتي اعتبرت مأساوية سواءً على المستوى الشخصي من خلال تأثير تلك الأخطاء على ما قدم من انجازات، والتي وصفت بالعظيمة، أو على المستوى القومي للولايات المتحدة.
- 2- نجح الكاتب في ربط مسيرة (McNamara) بتطورات الإدارة الحديثة مجسدا بالفعل حركة التطور في الفكر الإداري خلال القرن العشرين بجميع مراحلها. كما أن مهنة هذا الرجل المحترف تعطي أكثر من وجهة نظر في الإدارة المعاصرة، ونجاحاتها، ومحدداتها، بل توضح أيضاً بان للمدراء القدرة على

الاستقاط، والاستفادة من التجارب للوصول إلى الحكمية لموازنة الأمور. والمبادئ التي وضعها مكناسارا حققت تحسينات لم يستطع أي شخص، حتى المختصون في المجال من تحقيقها بمختلف المجالات الإدارية التي تولاها أثناء مسيرة حياته.

3- لقد قسم مسيرة حياة (McNamara) إلى مرحلتين:

- الأولى مثلت الجانب المشرق من حياته، عندما كنان نجماً يقدم العظيم من الانجازات إلى شركة فورد للسيارات، والمؤسسة العسكرية الامريكية، وهارفارد للاعمال.
- المرحلة الثانية، فقد مثلت الجانب المظلم من حياته، الذي شكل أعظمها دوره في الحرب على فيتنام وتبعاتها على المجتمع الأمريكي.
- 4- نجد أن الكاتب، قد صور مسيرة حياته بـصورة وجهين للعملة الواحدة، إذ يمثل الوجه الأول الـدروس من المنجزات، والوجه الشاني أخذ العبر من الأخطاء التي وقع فيها، من اجل تقليل ضررها قدر المستطاع، ولعدم تكرار مثل هكذا أخطاء.ويينما وصف (McNamara) بمهندس الحرب الفاشلة، فائنا لجد أن المآثر التي صنعها هذا الرجل، وجميع التصرفات التي كانت تبدر منه، سواء كانت سلبية أم ايجابية، كانت متوافقة ومتزامنة مع تطورات الفكر الإداري، وفي كل مرحله من مراحل هذا التطور التاريخي .
- 5- لمو نظرنما إلى مسيرة (McNamara) منه في بدايات القرن العمشرين، وحتى السنينات منه، نجد أن الجانب العقلاني كان طاغياً على أفكاره، فيضلاً عن الجانب الإنساني الذي كان يتحلى به حتى في أصعب الظروف الدي كان يمر بها. والسبب في ذلك بمنظورنا، هو ظهور المدخل التقليدي ،وحركة العلاقات الإنسانية اللذان سيطرا على الفكر الاداري والتنظيمي لتلك الحقبة من الزمن.

والمعروف أن هذين المدخلين قد ركزا على الترتيبات الداخلية حول ماهية الأهداف، والقيود التي تواجهها المنظمة، ونوع الطريقة المثلى في تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف، مفترضة أن هيكل المنظمة وأنشطتها منعزلين عن البيئة الخارجية، وهذا بالطبع يمثل منظور المدرسة الكمية في اتخاذ القرارات بأستخدام مدخل بحوث العمليات الذي ساد وشاع استخدامه في حقبة سينات القرن العشرين.

- 6- بينما نجد أن التوجه سرعان ما تغير بشكل كبير في نهاية ستينات القرن الماضي بعد استقالته من وزارة الدفاع، وذلك من خلال الانفتاح على البيئة الخارجية، والنظر إلى العالم الخارجي كما ينظر الخصم إليه. ولو قارنا هذا التغير في توجه مكنامارا، نجد انه قد تزامن مع ظهور النظرية الظرفية في بداية سبيعنات القرن الماضي، والتي ركزت على وجهة نظر النظم المفتوحة، وأصبحت البيئة (الخارجية الداخلية) تشكل عاملا حاسما في نجاح المنظمة، وان درجه المعولية على المدخل العقلاني في اتخاذ القرار قد أصبح ضعيفاً بحيث قل شانه.
- 7- يلاحظ أن النهج الذي تبناه مكنامارا عند توليه رئاسة البنك الدولي، قد اختلف أيضاً من خلال تركيزه على المقدرات الجوهرية للمنظمة، والقاعدة التي كان يسير عليها في أواخر عهده هي: محاولة التعلم أكثر واكثر، وفهم الاحداث من جميع الجوانب، وتطوير الدروس وأيصالها للآخرين. ولذلك نجد أن هذا التوجه هو ذات التوجه الذي تبنته مدرسة الثمانينيات والذي تمشل بالتركيز على إدارة المعرفة لتكوين أو تشكيل المنظمات المتعلمة وذلك بالتركيز على المقدرات الجوهرية التي تشكل جوهر التفكير الاستراتيجي. وبذلك يكون على المقدرات الجوهرية التي تشكل جوهر التفكير الاستراتيجي. وبذلك يكون على المقدرات الجوهرية التي تشكل جوهر التفكير الاستراتيجي.

سابعا: أستنتاجات لابداعات الأعمال

تأسيسا على ذلك يستشف من التجربة العديد من الدروس والعبر، أهمها:

- قد يؤدي التحليل العقلاني المطلق المبني على بيانات كمية بحته إلى أخطاء جسيمة، لأن هناك حتماً جوانب غير ملموسة لا يمكن قياسها، مشل المدافع، الأمل، الشجاعة، الشعور وغيرهما الكثير.
- أن المآسي بمكن تجنبها، إذا جرت الاستفادة من الدروس، وأن أعظم ما يترك الرجال المحترفين هو إلارث في تقييم الذات والتعلم من التجربة.
- 3. على الرجل الحقيقي، أو المدير، أو القائد، أن يكون حذراً عند اتخاذ القرارات خصوصاً الحرجة منها، لأنها قد تؤدي إلى عواقب مأساوية .
- 4. أن يكون المدير متعدد المواهب، لا يركز على جانب الربح نقط، وإنما المسؤولية الاجتماعية. والمقياس النهائي للمدير، هو أكثر من تكديس الثروة أو البحث عن مناصب وظيفية، فقد تكون الرغبة في فحص أفعال المرء وإنجازاته، والبحث عن الحكمة.
- 5. تحلي القائد أو المدير بالحكمة، فالإدارة الصحيحة والقويمة لأي عمل مهما كان صغيرًا أو كبيرًا تحتاج إلى حكمة كونها تتعامل مع بشر، وليس مع مجموعة من التروس والآلات، فرب كلمة صغيرة تفعل فعل السحر في نفس سامعها، فتدفعه إلى الأمام، وأيضًا رب كلمة تفعل في نفس سامعها فعل السحر فتلقي به إلى الهاوية.
- 6. تعد الإدارة فن وعلم وخصائص اخرى في قيادة الرجال، ولا يستطيع أحمد مهما أوتي من قوة أن يقودهم إلا بالحكمة، والحكمة هو أن تضع كل شيء في نصابه ومكانه، وتقرير الغضب والحزم والشدة في المواضع التي تحتاج إلى ذلك، وأستخدام اللين والتسامح والرحمة أيضًا في المواقف التي تتطلب ذلك.

- 7. ان كل مدخل في الإدارة يتناول أو يصرح اما ضمناً أو علناً أنه عمل ضمن نوع معين من البيئة. فالمدخل التقليدي يعمل ضمن البيئة المستقرة التي يمكن التنبؤ بها، واذا ما وجدت هكذا بيئة، فأن التنبؤ بالمستقبل، ومن شم التخطيط طبقاً لذلك سيكون اقل خطراً. واما منظور النظام المفتوح يفترض وجود درجة معينة من الثبات في البيئة.
- 8. عندما تصبح المشكلات كبيرة تلك التي تواجه المنظمة، فانها تنطلب الاهتمام والتركيز والعصف الذهني، والحل من جهة اخرى يكمن في اجابة تبحث عن مشكلة. والمشاركون هم الأفراد في المنظمة التي لديها مشكلات و/أو حلول، بينما فرصة الاختيار تعد مناسبة عندما يطلب من المنظمة إتخاذ قرار، وعندما تجتمع العناصر الاربعة معا (المشكلات، الحلول ،المشاركون، فرص الاختيار) يُتخذ القرار.
- 9. يلاحظ في حالات عديدة كما عكستها دراسة الحالة أن إتخاذ القرار عملية غير مدركة وآلية مستندة إلى معلومات يطورها الأفراد بمرور الوقت للاستجابة لمواقف معينة، وهذا ما يجعل الكثير من المنظمات أن تتصرف كما لو أنها بدون عقول (موظفيها ومدرائها). وهذا ناتج عن الخبرة الكبيرة لدى المنظمة، مما يسمح لها بالاستجابية الاوتوماتيكية للاحداث بطريقة مبرعة، وبالتالي وعلى الرغم من احتمالية وجود الخيار، الا أنه في الواقع الفعلي لا يأخذ به المدراء مفضلين بدلاً عن ذلك، الطرق المهيكلة والكتب المنهجية بغض النظر عن مدى ملائمتها للمنظمة أو/ و المرحلة.
- 10. واخيرا، أنه لمن المهم ذكره، أنه في الجانب الاكاديمي قلد انتقبل مجال الحوار والنقاشات من كون الاستراتيجية عملية عقلانية ورياضية، إلى النظر إليها على انها فلسفة في قلدرة الإدارة على استخدام قوتها ومواردها وقلدراتها ومهاراتها في ظل التنافس لتحقيق النجاح. وهناك كتاب آخرون على العكس

من ذلك يعتقدون أنه في عالم الأعمال تميل بعض المنظمات أكثر فأكثر إلى اعتماد المدخل العقلاني في صياغة استراتيجيتها مستندة على تقنيات تعظيم القيمة، والتحليل الكمي لموقعها في السوق.

مصادر الفصل الثامن

- 1- للمزيد من التفاصيل والإيضاحات حول موضوع الفصل الحالي، يمكن الرجوع إلى المصدر أدناه، فقد جرت مراجعته وترجمته وتحليل أبعاده وتقديم إضافات عليه.
- 2- phil Rosenzweig Robert s. McNamara And the Evolution of Modern Management, <u>Harvard Business Review</u>, December, 2010.

الفصل التاسع قوة الإبداع في تنافسية المنظمات



الفصل التاسع قوة الإبداع فى تنافسية المنظمات

• تمهید

إن الطابع الذي يميز منظمات اعمال النجاح والتفوق، هو ازدياد نزعتها نحو التنافسية المعتمدة على المعلومات والمعرفة في ظل الاقتصاد الجديد، الذي يركز على اقتصاديات الوفرة وليس الندرة. وقد أصبحت التنافسية ذلك المجال الذي يقود إلى تقديم الإبداعات من المنتجات والخدمات التي تلبي طموحات السوق المتجددة. فضلاً عن إمكائية المنظمات الاستفادة من التراكم المعرفي لخلق أو إبداع تكنولوجيا متقدمة، تمكنها من إدامة سبقها التنافسي، وبالتالي تنام الاهتمام بالتنافسية نتيجة لتنامي قدرة المنظمات على البقاء، وتنامي قدرتها على التنافس أيضاً.

ويذلك سيسعى الفصل الحالي إلى تحقيق ما يأتي:

- التعريف بالتنافسية، وأهم مداخلها وفلسفتها، وبيان المنهجيات المعتمدة في إدارتها والإستراتيجيات التنافسية التي تحقق بموجبها موقع مفضل، ومؤشرات قياسها، إضافة إلى الجدل الفكري والفلسفي للعلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع والتنافسية.
- تحديد أسباب ازدياد توجه منظمات الأعمال نحو التنافسية، وكيفية إدامة السبق
 التنافسي في اقتصاد العولمة، والبقاء بحالة تنافسية مقبولة.
- فك التشابك مع مصطلحات أخرى مثل: الميزة التنافسية، الميزة الإستراتيجية،
 الاستخبارات التنافسية، والمنافسين. فيضلا عن تبصنيف أنبواع التنافسية،
 ومداخل التنظير حولها في فكر إدارة الأعمال.

- كيفية إدارة التنافسية لتحقيق الإبداع والتفوق، وبيان الإستراتيجيات التنافسية للموقع الأفضل في السوق.
- قياس التنافسية على مستوى منظمة الأعمال، وبيان نوعية العلاقة التبادلية
 بينها وبين إدارة المعرفة من جهة، والإبداع من جهة ثانية.

أولاً: مفهوم التنافسية وقك الاشتباك مع مصطلحات أخرى

تعد التنافسية (Competitiveness) أحد المصطلحات التي ظهرت بقوة في عهد العولمة الجديدة، ففي العقد المنصرم أصبحت كلمة رئيسة تستعمل لوصف القوق الاقتصادية للأقطار، أو موقع منظمة معينة بالنسبة لمنافسيها في السوق (Khalil، 153:2000). كما أصبحت التنافسية ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، وأصبح لها مجالس أو هيئات أو إدارات، ولها سياسات واستراتيجيات ومؤشرات، بل تقدم تقارير عنها لكبار المسؤولين وليس لرجال الأعمال فقط، حتى أن بعض البلدان كالولايات المتحدة الأمريكية مثلاً، تعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي لها.

ولذلك، لم تعد التنافسية حاجة مقتصرة على المنظمات والشركات لكي تبقى وتنمو أو الأفراد ليحظوا بفرص العمل، بل باتت حاجة ملحة للدول التي ترغب في إدامة وزيادة مستويات المعيشة لمواطنيها، ومشاركتهم في التقدم العالمي. وعليه فقد عرف العالم في العقود الأخيرة تطورات واسعة في الفكر الاقتصادي المرتبط بموضوع البحث حول محددات التنافسية، فهنالك التطورات في نظريتي النمو والتجارة الجديدتين إضافة إلى التغيرات في نظريات العمليات والإنتاج والتسويق والتخزين، فضلاً عن بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتنافس في ذلك عوضاً عن المنافسة بتخفيض الكلف (وديم، 2003: 3).

بمكن لتكنولوجيا التصنيع الجديدة أن توفر كفاءة الكلفة المطلوبة لتحسين الانتاجية

ومثلها الأنظمة الآتية: (Evans: 1997: 716)

- 1- التصنيع المتكامل بالحامسوب (Computer Integrated Manufacturing)، المعروف اختصارا (CIM).
- 2- الفلسفات الإدارية الجديدة مشل: نظام الإنتاج الآني (Just-In-Time)، المعروف بـ (JIT)، ونظام تكنولوجيا الإنتاج الأمشل (Optimized Technology)، المعروف اختصارا (OPT).
 - 3- وإدارة الجودة الشاملة، واعتماد المقارنة المرجعية (Benchmarking).

لقد استند بروز مصطلح التنافسية إلى الاهتمام بالتطورات الحديثة على المستوى العلمي والتكنولوجي، وقصر المسافة بين العلم والتقانة، أو بين الابتكار وتطبيقه، إذ لم تعد الصناعة مرتبطة بالضرورة وفي كل فروعها بكثافة الموجودات الملموسة بقدر ارتباطها بالمحتوى المعرفي ومهارات العاملين والإدارة فيها. وهنا سن الأهمية بمكان، طرح ما ورد في الفكر من مفاهيم عديدة ذات علاقة بالتنافسية مشل: الميزة النافسية، الميزة الإستراتيجية، الاستخبارات التنافسية، والمنافسون. وقد تخلط بهذا المفهوم لكونها قريبة أو بعيدة منه، ولذلك سنتناول هذه المفاهيم قبل إعطاء تعاريف التنافسية، وعلى النحو الآتي.

1- الميزة التنافسية (Competitive Advantage) : هي نتيجة موائمة المقدرة الجوهرية للمنظمة مع الفرص في السوق (Pride & Ferrell، 2000: 29)، إذ تعتمد الميزة التنافسية على تميز الموارد والمقدرات الجوهرية، وربطها مع بعضها بفاعلية وسرعة. ويذلك يمكن أن تكون هذه الموارد مصدراً للميزة التنافسية (Johnson & Scholes، 1999:449). واستنادا إلى ما جاء به التنافسية (Mintzberg et al., 1998:95) أن الميزة التنافسية تعود إلى المهارات المتقدمة ومركز مميز وموارد متفوقة. ويدورنا نؤكد أن الميزة التنافسية، هي قدرة المنظمة

- على تحقيق التفوق السوقي على المنافسين لمدة من الرّمن، وتكبون قابلة للمحاكاة من قبل المنافسين لاحقاً.
- 2- الميزة الإستراتيجية (Strategy Advantage): وتعني تطوير الخطط للتغلب على التنافس، وتنضم ميزات معينة منها الإبداعية، التميزية، التجاذب، الربحية، والنظر للمستقبل. فهنالنك خمس طرق شاملة لتحقيق الميزة الإستراتيجية، وهي: يبع بكلف غفضة، تميز المنتج، الدخول في الأسواق ذات المكانة المرموقة، تطوير الأعمال الجديدة والتحالف منع الجهزين والزبائن أو المنافسين (Licker, 1997:93). ويمكن القول هنا، بأنه يمكن أن تتحقق الميزة الإستراتيجية من خلال استعمال التكنولوجيا، والمعلومات، أو كليهما معاً. وبذلك تختلف الميزة الإستراتيجية عن الميزة التنافسية بكونها القابلية على تقديم قيمة فائقة للسوق تدوم لأطول مدة والتي لا يمكن للآخرين عماكاتها بسهولة (أي من الصعب تقليدها)، بل تنفرد بها المنظمة مثل براءة الاختراع والعلامة التجارية والملكية الفكرية (Czepiel , 1992:43).
- 5- الامستخبارات التنافسية (Competitive Intelligence): تمشل تلسك النشاطات التي تسهم في رأس المال التنافسي، والتي تستعمل لجمع وتحليل المعلومات حول المنافسين، وأن رأس المال التنافسي (Competitive Capital) يشرع نشاطات الاستخبارات التنافسية قانونا، لكي تستمر نتيجة لرأس المال يشرع نشاطات الاستخبارات التنافسية قانونا، لكي تستمر نتيجة لرأس المال هذا (Erickson& Rothberg, 2000:198)، إذ يحتاج مديرو اليوم معرفة المزيد عن منافسيهم وزبائنهم أكثر من ذي قبل، لذلك نصبت شركة التكنولوجيات المتحدة في أمريكا، وهي شركة عالمية متشعبة كبيرة وحدة استخبارات تنافسية خاصة لمراقبة البيئة العالمية، حيث يستخدم خبراء الاستخبارات التنافسية مواقع الشبكة وقواعد البيانات التجارية والاتصالات الشخصية ومصادر أخرى متعددة لرصد بيئة منظمة، وتحديد بالنضبط الشخصية ومصادر أخرى متعددة لرصد بيئة منظمة، وتحديد بالنضبط

التهديدات والفرص الكامنة. وكما تحت الإشارة إليه، فان حمل الاستخبارات التنافسية قانوني، إذ تجهز العديد من المنظمات الخطوط العريضة الأخلاقية التي ينبغي على خبراء الاستخبارات التنافسية إتباعها (Daft،2003:85) . ومن هنا أن استعمال أنظمة الاستخبارات التنافسية، يمكن أن يقود للكشف عن استراتيجيات عامة لفهم وتوقع أعمال تنافسية منظل محتملة أو قائمة.

4- المنافسون (Competitors): وهم تلك المنظمات الأخرى في نفس الصناعة، أو نوع العمل التي توفر السلع والخدمات لنفس المجموعة من الزيائن أو السسوق، والله يسشار إليهم على انهم منافسون (2000:57، والسيم على انهم منافسون (Pride&:Ferrell)، فكل صناعة أو عمل يتميز بقضايا تنافسية محددة، إذ تختلف الصناعة الالكترونية عن الفولاذية وعن الدوائية هذا على سبيل المثال لا الحصر.

وبعد هذا الاستعراض لتلك المفاهيم المتعلقة بالتنافسية التنظيمية، لابد من عرض جملة من التعريفات للتنافسية لبيان ماهيتها. فيقول (,1990:73 Porter)عنها بأنها مفهوم ليس معروفاً جيداً، بيل يختلف البياقون في المؤلف الواحد حول مضمونه، ولذلك يبدو أن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يكون على مستوى المنظمة. فعرفت التنافسية على مستوى المنظمة في بريطانيا على أنها القدرة على إنتاج السلع المناسبة والخدمات النوعية الجيدة، وبالسعر الملائم، وفي الوقت المجرد. وهذا يعني تلبية حاجات الزبون بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى (Oughton 1997:1484)

وفي الإطار نفسه تعرف التنافسية التنظيمية بأنها القدرة على تزويد الزبون منتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق (بركات وعلي، 2001: 134). ويتعبير موسع أن التنافسية عملية بموجبها يناضل كيان، للتفوق على الآخر، ما إذا كان الكيان هو شخص أو بلد، فأن الهدف هو

الفوز أو الكسب المادي. ولغرض التنافس ينبغي توافر عدة عوامل هي: القابلية، الفوز أو الكسب، الالتزام أو المثابرة، توافر موارد معينة ،(Khalil، 2000:155).

من جانبنا نرى، أنه بالنسبة لأي منظمة بكونها تنافسية يعني إنتاج أو توفير (أسلوب مؤثر في الكلفة وعدد) منتج أو خدمة تفي باختيار السوق ومنطلبات الزبائن، ولغرض محافظة المنظمة على موقعها التنافسي ينبغي عليها الاستمرار في التفوق على منافسي أعمالها. وفي أسواق اليوم العالمية فقد يعمل أولئك المنافسون ضمن أسواق محلية وإقليمية ووطنية وعالمية، وأن التنافسية بين منافسي الأعمال قد تكاثفت واشتدت.

يؤكد (Porter) على التنافسية العالمية بأنها تعتمد بشكل كبير على تنافسية المنظمات والشركات ضمن حدود البلد، أي أن المنظمات المحلية هي نقطة الانطلاق، إلى مضمار التنافس العالمي، إذ تعتمد تنافسية المنظمات على قدرتها في توفير السلع والخدمات إلى السوق بصورة أكثر كفاءة من باقي الشركات المنخرطة في هذا الميدان. وهذا يعتمد على قدرة المنظمة في استثمار الافكار والموارد بطريقة مؤثرة للكلفة في حينها، وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة من أجل إيجاد منتجات أو خدمات لزبائنها تفي أو تتجاوز المتطلبات للزبون وطموحاته (Johnson & Scholes، 1999:107)

ولغرض أن تبقى المنظمات بحالة تنافسية، ينبغي عليهما أن تكون قادرة على: (Khalil ، 2000:166)

- 1- تطوير ثقافة تكون فيها قيمة التكنولوجيا كسلاح تنافسي إستراتيجي تكون
 مثمنة بالكامل (Fully Appreciated).
 - 2- فهم دينامكية عملية الإبداع التكنولوجي.
 - 3- مراقبة التغيرات التكنولوجية والتنبؤ بها والاستعداد لمواجهتها.

- 4- تطوير وتبني طرق فاعلة لقياس تأثير تكنولوجيات جديدة في أعمالها.
- 5- تسهيل تنفيذ تكنولوجيات جديدة في عملياتها، وبناء البنية التحتية المضرورية للتحول من تكنولوجيا إلى أخرى.
 - 6- إعداد وتدريب واستخدام الموارد البشرية المناسبة لتنفيذ التكنولوجيا الجديدة.
 - 7- تطوير هيكل تنظيمي يسمح بالتنفيذ الفعال والكفء للتغيرات التكنولوجية.
 - 8- تطوير مكافئات مناسبة للعاملين والمديرين على حد سواء.

ثانياً: أنواع التنافسية واشكالها في عالم الأعمال

تصنف التنافسية إلى أنواع عديدة حسب تمييز الكثير من أدبيات الفكر الاستراتيجي، فقيد صنف (Pride& Ferrell، 2000:61) أنواع التنافسية إلى أربع، هي:

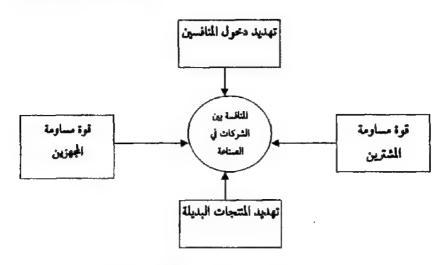
- 1- منافسو العلامة التجارية (Brand Competitors): وهي المنظمات التي تقوم
 بتسويق منتجات بنفس الخصائص، ولنفس الزبائن وبنفس الأسعار.
- منافسو المنتج (Product Competitors): وهــي المنظمــات الــــي تنــافس في
 نفس المنتج ونفس الصنف، ولكن بخصائص مختلفة وأسعار مختلفة.
- 3- المنافسون العامين (Generic Competitors): وتمثل المنظمات التي تقوم ببيع منتجات مختلفة بصورة كبيرة، والتي تستخدم لحل المشاكل وتلبي نفس الحاجات الأساسية للزبون.
- 4- منافسو الموازنة الكلية (Total Budget Competitors): وتعني المنظمات التي تنافس على الموارد المالية المحدودة لنفس الزبائن.

ولقد ميزَ (وديع,8:2003) بين أربع أصناف للتنافسية، والتي تشضمن تنافسية الكلفة أو السعر، التنافسية غير السعرية، التنافسية النوعية، التنافسية التقنية (والتي

تعبر عن تنافسية المنظمات في صناعات عالية التقنية). وكذلك ميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي (2000: WEF) نوعان من التنافسية هما: التنافسية الظرفية، والتي تركيز على منباخ الأعمال وعمليات المنظمات واستراتيجيات وتحتوي على عناصر مشل (التوريد- الكلفة- النوعية- الحصة السوقية)، والتنافسية المستدامة، التي تركيز على الابتكار ورأس المال الفكري، وتتضمن عناصر مثل (التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير والطاقة الإبتكارية، الوضع المؤسسي وقوى السوق). كما يمكن التمبيز بين تنافسية الإنجاز والتنافسية الكامنة، ففي إدارة التنافسية ينبغي الموازنة بين الإنجاز الأني والكامن، فإذا تم التركيز على أحدهما والتضحية بالآخر فقد يفقد الغرض الأساسي من البحث في التنافسية (Mirza ، 1998:4).

ثالثاً: مداخل تنظير التنافسية في الفكر الاداري

تنطلق التنافسية من مداخل غنلفة نتيجة لاختلاف مستوياتها، وتباين وجهات نظر الباحثين حولها. ولقد قدم (1990:73) مدخلاً لتحليل الصناعة وتنافسية المنظمة من خلال القوى الخمس المؤثرة على درجات التنافس، وفرس الحصول على الامتيازات التنافسية. وهذه القوى هي: تهديد الداخلين المحتملين الجدد إلى السوق، قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردين للمنظمة، قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المنظمة، تهديد البدائل الساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات وخدمات المنظمة، تهديد البدائل عدن منتجات وخدمات المنظمة، المنافسية لمورثر.



شكل (1) غوذج القوى التنافسية أ_ (Porter :1990)

لقد قدم (Evans,1997:716) مدخل التصنيع للميسزة التنافسية Ernst) الدي أطلقته شركة (manufacturing for Competitive Advantage) الدي أطلقته شركة (manufacturing for Competitive Advantage) الاستشارية، إذ يشكل هذا المدخل إطار سمته التصنيع للميزة التنافسية، والذي يوفر للمديرين إطاراً مرجعياً مبسطاً ينبغي أن يأخذوه بنظر الاعتبار، عند التخطيط لبرامج التنفيذ لتحسين الواقع التنافسي لمنظماتهم. ويبدأ إطار العمل هذا برؤية إستراتيجية تعرف الأهداف الشاملة للعمل وتتناول الأسواق العالمية التي تتنافس فيها المنظمة ومنافسوها الكبار.

ومن أجل التنافس في الأسواق الدولية الحديثة ينبغي على المصنعين القيام بتخفيضات مهمة في التخزين وتطويرات مهمة في النوعية، حيث اقترح أن كبار المتنافسين يجب أن يحققوا من (80-100) معدل دوران في التخزين في السنة الواحدة، وأقل من (200) جزء معيب لكل مليون لأي منتج. كما أن المدخل يرى بأن الموارد الأربعة الحاسمة، والتي ينبغي أن تدار بفاعلية هي: النوعية، الموارد البشرية، التكنولوجيا، التخطيط. وأما المستوى الثاني فهو التصنيع المتكامل، الدي

يتكون من المدى الكلي للنشاطات بدءاً من المنتج، تصميم العملية مروراً بالتوزيع ودعم خدمات ما بعد البيم، وأخيراً فأن الأعمدة التي تدعم خطة التصنيع المتكامل هي التصنيع المتكامل بالحاسوب (CIM) ورقابة الجدودة الساملة (TQC) ونظام الإنتاج الآني

أكد كل من (1999 Botham & Bob: 1999) إلى مدخل العنقودية لتعزيز التنافسية، وأكد بأن هذا المفهوم يتلازم مع مبدأ التنافسية، حيث من شأن النظر إلى المنظمات أو الصناعة كعنقود، يحدد مدى تنافسية المنظمة من خلال تحديد مناطق المضعف والخلل وأماكن القوة والفرص لديها، وما يحيط بها من نشاطات داعمة لها ومرتبطة بها، سواء من خلال التكامل الأمامي أو الخلفي. فالعنقود عبارة عن سلسلة مترابطة من المنظمات أو الصناعات ذات العلاقة سواء من حيث مدخلات الإنتاج أو التكنولوجيا المستعملة أو المستهلكين أو قنوات التوزيع، أو حتى المهارات المطلوبة.

ويرتبط هذا المفهوم بالتعاون والتنسيق بين عناصر السلسلة المختلفة، فيلاحظ مثلاً أن هناك العديد من المنظمات التي تدعم صناعة الأحذية الإيطالية وترتبط بها مباشرة مما ساعد على خلق عنقود صناعي قادر على المنافسة والتميز عالمياً. فهنالك المعاهد المتخصصة بالتصميم ومصانع الجلود والدباغة والآلات المتخصصة وغيرها من المنظمات. وفي إطار مشابه نبوه (1999:220 ، 1999:820) لل مدخل التعاون من أجل التنافس اعتمادا على القاعدة الأساسية للامتيازات التنافسية، وعندها يتم معرفة متى سيزود التعاون والعمل الجماعي في التنافس الفاعل عوضاً عن التنافس الفردي.

وشدد كل من (بركات وعلي, 2000: 6) على مدخل التحول لهو التنافسية كنموذج استرشادي كبديل للتنمية. ويرى أن الدخول في الحلقات المنتجة وأحداث التغير نحو المزيد من الازدهار والنمو ينبغي إدراكه واستيعابه من قبل المنظمات لاستثمار كل طاقاتها للوصول إلى المزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية العالمية، وكل ما من شأنه أن يرفع من إنتاجيتها، مشدداً على أن الحقيقة التي لابد من إدراكها هي أن التنافسية تعني الإنتاجية.

وأكد (Raymond: 2003) على مدخل المقارنة المرجعية (Benchmarking) في التنافسية، والمستخدم في تخصيص مواقع ومقارنة الوقائع الحالية وبجالها الاقتصادي الملائم فيما يتعلق بالاتجاهات والمقررات الجديدة للتنافسية، وكيف تقارن في ضوء التنافس والأداء للبنية التحتية التطويرية والكفاءات الجوهرية والموارد ومحارسات العمل للمنظمات. فمثلاً المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تبحث عن التنافسية من خلالها توافر موارد إضافية ومعلومات وخبرة العمل والعمل الإلكتروني بوصفها مصادر للقيمة المضافة وموجهات للتنافسية.

وبقدر تعلق الأمر بنظرية التنافسية، فأن أهم ما يميز عالم منظمات الأعسال في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافسية، على السعيدين المحلي والعالمي. إذ في هذا الصدد أكد (Porter) أن المنافسة المحلية هي الأساس للانطلاق إلى مضمار التنافس العالمي، والحواجز التقليدية لانسياب السلع والخدمات من ضرائب جركية وحصص كمية آخذة بائتلاشي مع زيادة التركيز على الحواجز التقنية المتعلقة بمعايير النوعية والبيئية، بما أدى إلى بروز منافسين جدد على درجة عالية من المهارة والقوة.

وعليه، فقد باتت المصادر التقليدية للتنافس كالميزة النسبية المتمثلة بالموارد والهبات الطبيعية المتاحة، لم تعد تتمتع بالأهمية التي كانت التقديرات السابقة تضفيها كأداة لتطوير اقتصاد تنافسي قوي، بل أصبح التركيز على اقتصاد الوفرة لتحقيق القيمة المضافة والتفوق التنافسي.

رابعاً: إدارة التنافسية للتفوق والنجاح

تسعى منظمة الأعمال إلى تحقيق التفوق والبقاء، لابد وأن تقوم بإدارة التنافسية ليتسنى لها الاستمرار في عالم الأعمال من خلال التنافس، ولكن باتب الأساليب والمنهجيات التقليدية لإدارة التنافسية غير مجدية، وهذا ما دعما المنظمات لإعمادة النظر في واقعها التنافسي في تبني منهجيات جديدة لإدارة التنافسية. وقد حدد (Raymond) أربعة منهجيات جديدة في إدارة التنافسية، وهي:

- 1- إدارة الجودة الشاملة: بوصفها أحد الخيارات التي تعتمدها المنظمات في عالم اليوم بإدارة التنافسية المؤسساتية.
- 2- إعادة هندسة عملية الأعمال: وتمثل عملية إعادة تشكيل أو تنظيم النشاطات
 لخلق تحسن كبير في الأداء من أجل التنافس.
- 8- إدارة سلسلة القيمة: وتتمثل بإدارة سلسلة العرض وإدارة العلاقة بالزبون، وإن القضايا التنافسية يقال إنها إستراتيجية إلى الحد الدي تدعى فيه الإستراتيجيات التنافسية وتنفيذها في سلسلة القيمة من خلال الأعمال التي تهدف إلى: تمييز المنتجات والخدمات المعروضة، تخفيض كلفة الإنتاج والنقل والزيادات في الإنتاجية، الإبداع على شكل منتجات أو خدمات أو طرق جديدة لأداء الأشياء، النمو من خلال تطوير الأسواق الجديدة، الاتحادات الستراتيجية من خلال ربط شبكات العمل، وتحديد نماذج العمل الجديدة والنشاطات الفعلية لسلسلة المتنافسة.
- 4- إدارة المعرفة: وتتطلب إدارة معرفة المنظمات أنظمة إدارة المعرفة والتي هدفها
 هو تجديد واستغلال الذاكرة التنظيمية (بيانات قواعد نموذجية ومعرفية)
 لأغراض تنافسية.

ومسن وجهسة النظسر الوصفية، يمكسن تحليسل اسستخبارات الأعمسال (Business Intelligence) التنافسية في ضموء تطبيسق ومقارضة ومثاليسة هملذه المنهجيات في إدارة التنافسية. إذ يمكن تحديد نوعين من المعلومات الإستراتيجية الملازمة لاستخبارات الأعمال لدى المنظمات لتمكنها من إدارة التنافسية وهي: الأولى، المعلومات التنافسية (Competitiveness Information) وهي المعلومات التي يقال إنها في الوسط العام، وهي تنافسية بمعنى أنها تمثل فقط الاتجاهات الجديدة في الوقت الحاضر المتعلقة بالسياسات والممارسات الإدارية.

وأما الثانية، فهي المعلومات منا قبل التنافسية (-Information) وهذه المعلومات تعد الأهم من الناحية الإستراتيجية، ولكن أصعب من حيث الإيجاد والوصول إلى الحد الذي ترتبط فيه بالكفاءات الجوهرية للمنظمات، وتشكل ميزتها التنافسية الرئيسة. كما أن هذه المعلومات تعد معلومات خاصة وضمنية تتمثل بالمعرفة الشخصية (غير المرمزة) وتحت التجريب، والتي تزيد التنافسية بصورة كبيرة.

خامساً: الإستراتيجيات التنافسية للموقع الأفضل في السوق

ينبغي على المنظمات تطوير إستراتيجية للتنافس، والسؤال الذي يطرح نفسه دائماً هو على أي أساس يمكن أن تتنافس المنظمة؟ والجواب يرتكز على المبدأ الأكثر جوهرية في العمل الذي يمكن أن تتحقق التنافسية بتوفير القيمة للزيون، وهذا يتضمن وضع إستراتيجية يمكن بموجبها أن تحقق منظمة موقع مفضل في السوق. وفي هذا الجال نكون ملزمين بطرح التساؤل الآتي: ما الذي يجعل الشيء استراتيجياً ؟ فتقدم التساؤلات في أدناه تفسيراً واضحاً من خلال اعتبار أن الإستراتيجية هي التنافسية (Licker: 1997).

- 1- ما يجعل الشيء استراتيجياً:
- المزايا التي لا يملكها المنافسون
 - ما يقدمه المنافس يكون أقل

- الحداثة، الطرافة، والإبداع
- 2- ما لم يرى سابقاً أو لم يستخدم أبداً بهذه الطريقة :
 - التميز
- لا يوجد أحد يمتلك ذلك سابقاً أو صنعه أو باعه
 - الجاذبية للزبائن
 - 3- شيء يريده المستهلك ويدنع مقابله :
 - ~ المربح له ويضيف قيمة
 - ليس مكلفاً في عرضه أو صناعته

وأشار الكثير من المتخصصين في الإستراتيجية إلى أن إمكانية تنافس المنظمات في السوق يعتمد على صبغ عديدة، تعد أحدها أو أكثر أساسا الإستراتيجية تعطي المنظمة ميزة على منافسيها، وهي:

- تقديم المنتجات والخدمات التي يرغبها الزبون .
- الاعتماد على الإبداع لتقديم منتج وخدمات جديدة .
- تحقيق أولوية تكنولوجية في المنتجات، العلمية، الخدمة، التسويق.
 - التركيز على نوعية المنتج أو الخدمة.
 - تخفيض الكلفة و / أو السعر .
 - أن تكون الرائدة في السوق.
 - تقليص وقت دورة تطوير المنتج من المفهوم إلى السوق.
 - خلق واستهداف الأسواق الملائمة للمنتج .
 - إزالة الهدر والتلف.

- البناء في المرونة للتغير.
- تحسين الكفاءة والفاعلية.
 - تطوير خدمة الزبون.
- -- رفع مستوى الإبداع وروح الالتزام التنظيمي.
 - تطوير وجني معرفة إدارة مواهب العاملين .
- إتباع ثقافة متقدمة للمنظمة موجهة نحو النتائج.
 - تشجيع العمل الفرقي والجماعي.
- تقديم أسلوب إدارة متقدمة في المحاسبة الإدارية والكلفة .
- تعزيز القدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل البعيد والقريب.
 - تفعيل القدرة على التخطيط الاستراتيجي.
 - التركيز على زيادة حصة السوق .

ولقد حدد (Evans:1997) خسة استراتيجيات تنافسية هي: الكلفة، النوعية، الاعتمادية، المرونة، الإبداع، والتي أطلق عليها اسم الأسبقيات التنافسية. وفي اتجاه مقارب أشار (Slack: 1998) إلى لاستراتيجيات التنافسية الآتية، وهي: النوعية، المسرعة، الاعتمادية، المرونة، الكلفة. وخلص (آل يحيى :1999) إلى تحديد أربعة استراتيجيات تنافسية وهي: النوعية إلى جانب الوقت والكلفة والمرونة. وضمن مصفوفة (Bowman)، أو ما تسمى بالساعة الإستراتيجية وضمن مصفوفة (The Strategy Clock)، أو ما تسمى بالساعة الإستراتيجية في القضايا المتعلقة بالقيمة مقابل المال كما يدركها الزبون كأساس للإستراتيجية التنافسية، وهذه الإستراتيجيات هي:

1- إستراتيجية السعر المنخفض والقيمة المضافة المنخفضة (No Frills)،

- 2- إستراتيجية السعر المنخفض (Low Price)،
 - 3- الإستراتيجية الهجينة (Hybrid)،
 - 4- إستراتيجية الثمايز (Differentiation)،
- 5- إستراتيجية التمايز المركز (Focused Differentiation)،
- 6- والإستراتيجيات المتجهة نحو الفشل النهائي (Ultimate Failure) .

وأشار (1999: Sarvary) إلى إستراتيجيتين تنافسيتين تعتمدها المنظمات لأجل زيادة حجمها وهما:

- 1- إستراتيجية الاندماج للمنظمة مع باقي المنظمات: وهـذا مما يوضـح موجـة الدمج الهائلة التي تحدث حالياً في الصناعة الاستشارية.
- 2- إستراتيجية حفض الأسعار: وهي شائعة جداً في الصناعات عالية التقنية، لكنها في الصناعة الاستشارية تكاد أن تكون هذه الإستراتيجية أكثر خطورة، نظراً لكون السعر دلالة مهمة للنوعية، واعتبار السعر الأعلى هو الاستثمار الأعلى في الخدمات الاستشارية.

وقد تلجأ المنظمة إلى اختيار واحد أو أكثر من إستراتيجيات النمو التنافسي، والتي تتضمن:

1- إستراتيجية النمو المركز: تفترض هذه الإستراتيجية أن النمو يحدث عندما يعتمل أن تزداد مبيعات المتجات الحالية والأسواق الحالية، وتتمثل بثلاث استراتيجيات هي: إستراتيجية اختراق السوق، إستراتيجية تطوير المنتج، وإستراتيجية تطوير السوق.

2- إستراتيجية النمو المنوع: تفترض أن النمو بحدث عندما تطور المتجات النمو الجديدة لتباع في الأسواق الجديدة.ويوضح الشكل (2) استراتيجيات النمو التنافسي هذه من خلال مصفوفة المنتج/ السوق. (2000: Pride & Ferrell)

		ع الحالي	<u></u> .	الجليا
7	الحالي	إستراتيجية اختراق السوق	ة تطوير المنتج	إستراتيجيا
. ગુ	الجديد	إستراتيجية تطوير السوق	ة النمو المنوع	إستراليجي

شكل (2) استراتيجيات النمو التنافسي لمنظمة الاحمال

وأتفق إلى حد ما كل من (Johnson & Scholes: 1999)؛ (Johnson & Scholes: 1999)؛ (Johnson & Scholes: 1999)؛ (Hing المشتركة والمشاريع المشتركة المتراتيجيات تنافسية مثل: إستراتيجية حل النزاع بين المنظمات، فالمنظمات التي تتعاون إنها تدير العلاقات ليس فقط، كصفقة عمل ولكنها قادرة على خلق وعمل علاقات مثمرة تعطي المنظمات ميزة تنافسية هامة، وبالتالي تحقيق الامتياز، ولكن تحقيق ذلك لا يمكن أن يتم دائماً من خلال التنافس المباشر.

وقد يكون من المحتمل إقامة التعاون المشترك كإستراتيجية أخرى للتنافس وتحقيق الامتياز، ولكن ذلك يتطلب فهم هيكلة الصناعات وإطارات العمل، وأن ناتج التعاون المشترك يعطي قيمة مضافة للمنظمة، ويسمح بالتركيز على المهارات الرئيسة لها، ويضع حواجز أمام دخول منافسين جدد، والحصول على فرصة الدخول إلى السوق والقدرة التنافسية.

ومن منظور آخـر، أشــار (Stewart :2002) إلى أن كــل المزايــا التنافــــية هــي عابرة، وإنما تسعى إليه المنظمة هو تطوير الإستراتيجية التنافـــية الــــي ســتبقى لمــدة

زمنية مستدامة، وإن ذلك سوف يتغير ويتطور ليبقى مستداماً في المستقبل. وبالأحرى فأن تطوير الإستراتيجية التنافسية هي عملية مستمرة وان الاشتراك في هكذا عملية مستمرة، هو ما يعني أن يكون تنافسي لتقييم وتحليل وتعديل وتغيير الحالة دائماً.

وفي هذا الصدد يطرح الباحثان التساؤل الآتي: فيما إذا أصبحت كل الإستراتيجيات التنافسية عتيقة الطراز، وبالية بصورة نهائية، فكيف يكون أي شي مستدام؟ وللإحاطة بالإجابة فأن كلمة مستدام لا تعني أن الإستراتيجية التنافسية لا تتغير وتبقى نفسها، فالاستدامة تشير إلى قابلية الإستراتيجية على التغير ورفع الحالة المتغيرة ماليا، وبهذا المعنى تكون الميزة التنافسية المستدامة هي الالتزام بإدامة وتطوير إستراتيجية المنظمة للبقاء جارية مع الزمن.

أقترح (Porter) ضمن تحليل القوى الخمسة سالفة المذكر، بإمكان منظمة ما تبني أحد هذه الإستراتيجيات التنافسية الثلاث وهي:

- استراتيجية التمايز (Differentiation Strategy): وتشضمن محاولة تمييز
 منتجات وخدمات المنظمة عن الباقى في الصناعة.
- 2- إستراتيجية قيادة الكلفة (Cost Leadership Strategy): من خلال الكفاءة العلمية والتنسيق بين الأقسام والسرعة في إعادة التجهيز.
- 3- إستراتيجية التركيـز (Strategy Focus): وتـشتمل علـى محاولـة اسـتهداف المنظمة جزء من سوق أو صناعة معينة والتركيز على ذلك الجزء مـن الـسوق، أو الصناعة والتفرد عن الآخرين.

ولأجل المحافظة على التنافسية طرح (Goh: 2004) الإستراتيجية الاقتىصادية المرجهة بالإبىداع (Strategy Innovation-Led Economic)، والتي تحولت من صنع السياسة الصناعية المؤيدة للإبداع، وهذا التحول تجاه الإستراتيجية الاقتصادية

الموجهة بالإبداع مهم جدا. إذ أن السياسة الصناعية الناجحة وعلى نحو مزعوم تؤدي وظيفة مهمة تبني المنظمات قضية غرس روح الإبداع المتغذية على الثقافة، وتخاطب هموم المنظمات في مجال أعمال الإبداع.

وعليه، وفي هكذا اقتصاديات تصنيعية، بدأت المنظمات التنافسية أكثر فأكثر تركز على ثلاث استراتيجيات هي: النوعية، التمايز، ورضا الزبون. وليس على الكفاءة المالية، أو كفاءة الكلفة، بل أصبحت القابلية على خلق تأثير إيجابي للزبائن من منظور ذاتي ولجماعات اصحاب المصالح الآخرين الذين يمتلكون السلطة وعوامل النجاح والبقاء الحاسم والمهم جداً لأية منظمة سواء أن كانت ربحية أو غير ربحية (Daum & Bretscher (2004:2). ونعتقد هذا أن إمكانية تحقيق المنظمات المنافسة نجاحاً يتم عن طريق وضع إستراتيجية مناسبة وتنفيذها بدقة وإتباعها لتقييم نتائج النشاطات المطلوبة.

سادساً : قياس التنافسية على مستوى منظمة الأعمال

يمكن أن تقاس التنافسية من خلال عدة مؤشرات يتم في ضوءها الحكم في مدى نزعة المنظمات نحو التنافسية أو عدمها, فقيد أشيار (1997 : Oughton) إلى أربع مؤشرات لقياس التنافسية على مستوى منظمة الأعمال، وهي:

- 1- الرجية: وتشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، فربحية المنظمة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى مدة من النزمن، وإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة ينبغي أن تتعلق بالقيمة السوقية لها حبث أن نسبة القيمة السوقية للديون ورؤوس الأموال الخاصة للمنظمة على كلف استبدال موجوداتها، تسمى مؤشر (Tobin) والتي هي نسبية، وإذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد، فإن المنظمة ليست تنافسية (McFatridge، 1995:215،).
- 2- كلغة العبنع: بالقياس إلى كلفة الصنع للمنافسين وهي تشكل مؤشراً كافياً عن التنافسية في نشاط متجانس ما لم يكن تدني الكلفة على حساب الربحية

المستقبلية للمنظمة، ويمكن لكلفة وحدة العمل آن تمثل بديلاً جيداً عن كلفة الصنع المتوسطة. فعندها تكون كلفة العمل تشكل النسبة الأكبر من الكلفة الإجالية، وخاصة في المنظمات التي يكون منتجها الأساسي المعرفة نفسها، والأهم تمكين المنظمات من تنفيذ هياكل كلف جديدة للحفاظ على تنافسية الأعمال.

- 3- الإنتاجية: وتعبر عن الفاعلية التي تحول بها المنظمة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات أو خدمات، وهذا يمكن مقارضة الإنتاجية الكلية أو نموها لعدة منظمات، ويمكن آن يعود نموها إلى التغيرات الثقافية أو اقتصاديات الحجم، إذ تفسر الإنتاجية الضعيفة على أنها إدارة اقبل فاعلية (لا فاعلية تقنية ولا فاعلية أخرى).
- 4- الحصة السوقية: وتعني الاستحواذ أو الحصول على جزء هام من السوق الداخلية أو الخارجية. فالحصة تترجم المزايا في الإنتاجية أو الكلفة، لكن الربحية تعتمد على الحصة السوقية. فكلما كانت حصة المنظمة من السوق أكبر كانت المنظمة أكثر ربحية مع افتراض ثبات العوامل الأخرى.

ولأجل كسب المعركة التنافسية للحصول على حصة السوق، ينبغي على منظمة الأعمال أن تكون قادرة على: (Tidd ،2000:82)

أ- تقديم النوعية المحسنة والقيمة المتزايدة لأموال المستهلكين.

ب-التحرك بسرعة وينجاح اكبر من المنافسين على الإبداع.

ت-الحفاظة على سمعة السوق القوية.

بينما حدد (Enright:1999) إمكانية قياس تنافسية المنظمات من خلال عـدة مؤشرات أهمها: الربحية ومعدلات نموها عبر الزمن، إضافة إلى إستراتيجية المنظمة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي، وأخبراً قدرة المنظمة على تحقيق حبصة أكبر في السوق الحملي والعالمي.

وأشار (Rastogi: 2000) إلى ثلاث متغيرات لقياس التنافسية وتشمل: القيمة السوقية بالأسهم، الحصة السوقية، ورضا الزبائن. إذ أصبحت قابلية المنظمة على خلق تأثير إيجابي للزبائن عاصل النجاح والبقاء الحاسم في السوق التنافسي خلق تأثير إيجابي للزبائن عاصل النجاح والبقاء الحاسم في السوق التنافسية والتي (Daum & Bretscher ،2004:24). وعد باحثون آخرون متغيرات التنافسية والتي تتضمن الآتي: تحسين رضا الزبائن، تطوير المنتجات والأسواق الجديدة، وتقديم استجابة أسرع هي الأبرز لقياسها.

وأكد (Khalil, 2000:174) بأنه يمكن ان تميز المنظمات التنافسية عن طريق مجموعة من المؤشرات، فالمنظمة الناجحة عادة يفترض أن تمتلك أحد المتغيرات أو أكثر مما يأتي:

- الفابلية على تحقيق الربحية.
- الاستقرار في السوق المحلية.
- المقدرة على القيادة في الإبداع والتقنية.
- المقدرة على إدامة أو زيادة الحصة السوقية.
- المقدرة على تطوير وتقديم الإبداع بالوقت المناسب.
 - القيام بوضع معايير الصناعة.
- المقدرة على استعمال التقنية والحصول على حصة سوقية من خملال المنتج أو العملية وأنظمة المعلومات أو إبداع الخدمة.
- المقدرة على موائمة قواها مع احتياجات السوق المستهدف بشكل أفضل
 من المنافسين.

- المغامرة في رغبتها للوصول إلى الأهداف المخططة.
 - درجة المرونة في مواجهة الظروف التنافسية.
 - درجة التقدم وتفوقها التنافسي.
 - الحرية المتاحة في مواجهة المنافسين.
- القدرة على استخدام المعرفة بشأن تقنياتها الجوهرية.
- القدرة على استخدام المعرفة بشأن نقاط قوتها وضعفها.
 - القدرة على استخدام المعرفة بشأن منافسيها.
 - امتلاك قادة لحم تطلعات مستقبلية.
 - معرفة كيفية الاستخدام الكامل لقدرات موظفيها.
 - تحفيز ومكافأة العاملين.
- القدرة على استخدام المعرفة بشأن التقنية ودورة حياة الأعمال، ومعرفة متى تنجز أو تنهي المشاريع الجديدة.
 - القدرة على استخدام المعرفة بشأن بيئنها الاجتماعية والسياسية والقانونية.

سابعاً: علاقة إدارة المعرفة بابداعات الاعمال والتنافسية

ينبغي طرح التساؤل الأتي؟ هل هناك أثر لإدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية؟ وللإجابة على ذلك، فقد حاول الكثير من الأكاديمين والممارسين إظهار هذا الأثر مستخدمين المناقشة والتعريف والتصنيف والتطبيق لأفكارهم وتصوراتهم في تحديد وتفسير مسارات واتجاهات هذه العلاقة أو الأثر، لكن معظمها كانت نظرية ولم يتسنى لهم اختبارها وقياسها عملياً، وهذا منطقي جداً نظراً لحداثة الموضوع. وبالرغم من ذلك تم حصر بعض الإسهامات الجادة والملامح الكثيرة للباحثين في هذا الصدد، ويطرحها حسب التسلسل الزمني.

يرى (آل باور، 126:1997) أن إدارة المعرفة تساهم في تنويع الإستراتيجيات التنافسية من خلال الافكار التي تولدها الحلول المتفردة التي تبدعها. وتشير الوقائع أن شركة (Du Peer) نجحت في صناعة المشروبات الخفيفة من خلال تحقيق التزامن بين المعرفة الواقعية لنقاط القوة لمدى المشركة مع تحليل جيد للمصناعة لإيجاد إستراتيجية متفوقة تقوم على أساس هجوم دعائي ركزت فيه على فرادة نكهة مشروبها، وأدت هذه الجهة إلى ترميخ هوية علاقتها الميزة والى زيادة تعلق الزبائن بها ومنحها ميزة مطلقة على كبار المنافسين وتخفيض الكلف.

وأشار (Granite Rock) إلى أن المعرفة هي مصدر التنافس للعاملين في شركة (Granite Rock) للذين يستخدمون المعلومات والمعرفة لتحقيق أهداف الزبون وفي ظل دلائل واضحة بأنهم يتنافسون في المعرفة، وأن منافستهم لشركة (RMC) عن طريق إستراتيجية تخفيض الكلف، الدخول في أعمال جديدة وتكون فيها الجودة العالية والتسليم في المواعيد المحددة أساسا لفرص النمو والحصول على المزيد من الحصة السوقية، والتي تبلغ (60٪)، وهي المصدر الأماسي للنجاح التنافسي، فضلا عن إنها بدأت تتنافس في بيع معرفتها وخبرتها (الجودة العالية ودقة المواعيد) وبراءة الاختراع إلى الشركات المشابهة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وأوضح (Braganza et al., 1999:83) آن في عهد التقدم السريع الذي تميزه التطورات التقنية، تزايد التنافس والطلب للحصول على المعرفة، وان المنظمات باتت تبحث بصورة مستمرة عن الإبداع لتحقيق التنافس، وان إدارة المعرفة ظهرت بوصفها الظاهرة الأحدث التي تتعهد بالتوجه نحو الإبداع والتنافسية، فضلا عن ان هذا العهد قد جذب انتباه الممارسين والأكاديمين بهذا الصدد مستخدمين مدخلين مختلفين ،ولكنهما متصلان بخصوص إدارة المعرفة، فالصنف الأكاديمي قام بتوجيه طاقاته مستخدماً المناقشة والتعريف والتصنيف فيما يتعلق بالمعرفة وإدارتها.

وأما الصنف الممارس فقد أهتم بتطبيق المعرفة التي يديرونها أو رفع مستوى المعرفة لتطوير المكانة التنافسية للأعمال والتخطيط بتطبيق مشاريع المعرفة، ولكي يحدث إدراك متزايد للاستثمار في إدارة المعرفة فعلى الأكاديميين والممارسين آن يتأكدوا من أن المعرفة تؤسس للإبداع، ومن شم للتنافسية، وأضافوا بأن عملية الأعمال هي وحدة تحليل المعرفة الملائمة لتوليد الإبداع والتي تنضمن التنافسية المستدامة، وتنزود ماسة المعرفة الإبداع منظماتهم، ومن ثم التنافسية.

واستنتج (Pan & Scarbough , 1999:35) في دراسة الحالة لمختبرات بكمان (Buck man Laboratories) أن المناخ الذي أشاعه أسلوب تشجيع الثقافة المعرفية شجع كل فرد أن يكون صانع معرفة، مما حفز بقية العاملين في المختبر على المغامرة والإبداع. ونتيجة لذلك ارتفعت معدلات الإبداع، وتم اعتماد مدخلي المعرفة حول الزبائن، والذكاء التنافسي ومعرفة العملية. وخلصت الدراسة إلى إشاعة الثقافة المعرفية التي انعكست على قيم العاملين في تبادل المعرفة، مما زاد من قدراتهم الإبداعية والتنافسية.

وبين (Sarvary 1999:101) أن إدارة المعرفة عملية أعمال معقدة يعتمد نجاحها على عدد من العوامل من ضمنها كيفية استخدام خرجات النظام (المعرفة المبتكرة) في موقف أعمال معين، فعندما تستعمل هذه المخرجات على نحو مناسب يمكن لنظام إدارة المعرفة المنظمة أن يكون تنافسياً وقادراً على بناء ميزة تنافسية مستدامة.

وفي إطار مقارب أشار (Rastogi ،2000:45) إلى إدارة المعرفة بوصفها عملية الأعمال المدعومة بإستراتيجية المنظمة التنافسية، وأن غرجاتها هي الانسيابية المستمرة لعمليات الأعمال الجوهرية للمنظمة، وتوطيد وتعميق كفاءتها ومقدراتها الجوهرية غير القابلة للمحاكاة، وكذلك الإبداعات المضافة والجلرية في المنتجات والحدمات وصيغ ابتكار القيمة، التي تمكن المنظمة من خلق مجالاً تنافسياً إيجابياً

جديداً لنفسها، فضلا عن تمكينها من تحقيق اداء متفوق وتوليد القيمة بطريقة مستمرة لزبائنها، والتي تمشكل أساس تنافسها المدائم عبر المزمن وتحت ظروف متغيرة.

كما أفسحت دراسة (Carneiro ،2000:87) عن إدارة القيمة البشرية وتمحيص في العلاقات بين تنافسية المنظمات وتقدم الإبداع وإدارة المعرفة، وقدم مجموعة من الاعتبارات فيما يخص كيفية تأثير هذه العلاقات، إذ يعد إدارة المعرفة أداة استراتيجيه قيمة لأنها يمكن أن تكون مصدراً رئيساً لاتخاذ القرار بصورة أساسية لصياغة الإستراتيجيات البديلة.

وينبغي أن تكون إدارة المعرفة قادرة على جمع جهود الإبداع وتكنولوجيا المعلومات المحدثة وتطور المعرفة لكي تحقق مجموعة من الإمكانيات لزيادة التنافسية وأضاف آن الإبداع والتنافسية يمكن أن يكونا وظيفة لإدارة المعرفة خصوصاً إذا كانت المعرفة هي رأس المال الفكري والطريق الثقافي للعمل في السوق، عندها ينبغي على الإدارة أن تدفع صناع المعرفة لزيادة مستويات معرفتهم، إذ سيكون هذا العمل حاسم فيما يخص الإبداع، ويامكانها المساهمة بتنافسية أقوى، حتى عندما لا يكون الإبداع عكناً، فبإمكان إدارة المعرفة محسنة سوقية وتنافسية أن تقود إلى تحركات تنافسية اكبر، فضلا عن كون هذه الاعتبارات تمثل خطوة مهمة إلى الأمام عن طريق إحلال إدارة المعرفة كدعم كفء للإبداع والعلاقات التنافسية.

وأكد (Tidd, 2000:82) على أن العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع والتنافسية تتحقق من خلال الروابط الآتية:

أن استثمار الملكية الفكرية والبحث والتطوير في أعمال الزبائن يعزز من إبداع
 المنتجات الناجحة، وبتلك النوعية النسبية.

. 2- يخفض إبداع العملية من كلف التنافسية ويحسن القيمة للزبائن.

3- يعزز الإبداع والخدمة الجيدة والاستثمار في الاتصال التجاري صورة العلامة التجارية وسمعة المنظمة وقدراتها التنافسية الــــي تزيـــد الــضغط علـــى الإبــداع للعمل الصحيح.

وعدَ (Castells ، 2000:52) الإبداع والتنافسية بنصورة عامة هما: وظيفة توليد المعرفة ومعالجة المعلومات، فضلا عن قيام المنظمات بتنظيمها في شبكات الإنتاج والإدارة والتوزيع والنشاطات الاقتصادية الجوهرية، أي بمعنى أنها تمتلك قابلية العمل كوحدة في الوقت الفعلي أو المختار على مقياس كبير.

يرى (Therin،2000:2) استناداً إلى النظرية المعتمدة على الموارد أن المعرفة يتم تقديمها بوصفها المصدر الرئيسي للتنافسية والتي ترتبط بحد ذاتها بقابلية المنظمة على خلق المعرفة وإدارتها والتعلم بصورة أسرع من منافسيها، وإن الإبداعات عدت غرجات جديدة، وربما تأتي من المعرفة الجديدة ومن دبجها بالمعرفة الموجودة أصلا من أجل خلق الإبداعات بالاستفادة من هذه القدرات المدجمة، فضلا عن أن الإبداعات المضافة والجذرية تمشير إلى المدرجات المرتفعة والمنخفضة من المعرفة الجديدة.

أشار (Raymond, 2003:360) إلى أن التنافسية والإبداع المبنيين على المعرفة ورأس المال الفكري، والتي تجعل منها مؤشرات مركزية في ظلل الاقتصاد المعتمد على المعلومات والمعرفة، الذي بات يشكل تهديداً أو فرصة للمنظمات للمتوسطة والصغيرة الحجم التصنيعية والتكنولوجية وللمنظمات التي تساعد في تطويرها، من خلال التأكيد على العمليات الإبداعية والتنافسية من أجل اغتنام الفرص وتحييد التهديدات في هذه البيئة الجديدة.

وشدد (: Dhondt 2003) على أن إدارة المعرفة تساعد في تحسين القدرات الإبداعية والتنافسية للمنظمات من خلال جمع الافكار والحلول الجديدة، وإمكانية نقل هذه الافكار إلى خدمات عاملة منتجة وحلول فعالة، من خلال التاكيد على

أن هذه القدرات موجودة ومشتركة بين جميع العاملين في المنظمة. وكما أشار (Perez & Pablos, 2003:82، وعلق البيداع والتميز التنافسي، إذ تمس الحاجة للبحث عن الكيفية التي يمكن للتركيبات المختلفة من المعرفة أن تقود إلى الإبداع والتنافسية، وأفصحا عن أن المنظمات تبدع وتتنافس في مناطق معقدة ودينامكية في ظل الاقتصاد الجديد ولذلك أن قيمة وتمينز قاعدة معرفة المنظمة من المحتمل أن تتغير أيضاً، وعندها يمكن أن تتعقد مهمة إدارة قاعدة معرفتها. وخلص معظم الباحثون إلى القول أن بقاء المنظمة أو الصناعة ننافسية فهذا يعتمد على قدراتها على الإبداع والاستفادة من التطور التكنولوجي كمدخلات إبداعية، ومن خلال هذه الأعمال الإبداعية المستمرة تـتمكن الاقتصاديات والصناعات من الدخول في عصر المعرفة الجديدة والتنافس فيها.

وبناء على ما تقدم، يستنتج ضرورة وأهمية تلمس بوادر هذه العلاقة بطابعها النظري رغم تأكيد الباحثين عليها بشكل مباشر أو غير مباشر، وفي حقيقة الأمر أنه عندما يدار هذا التركيب (إدارة المعرفة، الإبداع والتنافسية) بشكل كاف يمكن المنظمة من صنع إستراتيجيات تنافسية تتكامل مع المنتجات الإبداعية والأسلحة التكنولوجية الجديدة لمواجهة منافسيها.

ثامنا: استنتاجات لابداعات الأعمال

النظمات على البقاء والإبداع والتنافسية في ظل العولمة الجديدة نتيجة لتنامي قدرة المنظمات على البقاء والإبداع والتنافس، إذ أصبحت التنافسية الجال الذي يقود إلى الاستفادة من التراكم المعرفي لابتكار منتج أو خدمة تفي باختبار السوق ومتطلبات الزبائن. وأن أهم ما يميز عالم منظمات الأعمال هو وقوعها تحت هاجس التنافسية، على المستويين المحلي والعالمي، وبذلك أصبح التركيز على اقتصاديات الوفرة لتحقيق القيمة المضافة، فضلا عن تطويرها لاقتصاد تنافسي قوى.

- 2- لقد باتت الأساليب والمنهجيات التقليدية غير مجدية لإدارة التنافسية، مما دفع المنظمات لإعادة النظر في واقعها التنافسي من خلال تبني منهجيات وفلسفات جديدة لإدارة التنافسية مثل: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة عمليات الأعمال، إدارة سلسلة القيمة وإدارة المعرفة.
- 3- تحدد الاستراتيجيات التنافسية الأساس الذي يمكن أن تتنافس به المنظمة، وهو يتضمن وضع إستراتيجية ملائمة يمكن من خلالها أن تحقق موقع مفضل لها في السوق، ففي عصر المعرفة الجديد ليس المهم امتلاك إستراتيجية، بقدر ما يشكل امتلاك الإستراتيجية بحد ذاتها نتاجاً معرفياً، وإذا ما كأن ذك صحيحاً، فأن الحاجة لوجود استراتيجيات تنافسية فاعلة في المنظمة سيكون أمراً ملحاً.
- 4- تقيم التنافسية في ضوء معايير ومقاييس أدائية أو تشغيلية وحتى معرفية، إذ أنها تشكل عامل الحسم في خلق الارتباط بين أداء الأعمال المستند إلى الموجودات غير الملموسة.

مصادر الفصل التاسع

اعتمد أعداد هذا الفصل على بحث مشترك من قبل الأستاذ الدكتور سعد العنزي، والدكتور خيس ناصر محمد، والمعنون التنافسية قوة في ظل العولمة الجديدة، والمنشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد، في عددها 44 الجلد 12 لعام 2006، وهو مستل من اطروحة دكتوراه "اثر إدارة المعرفة والإبداع في التنافسية / دراسة تحليلية مقارنة بين شركتين صناعية و استشارية، غير منشورة بادارة الاعمال، تحت أشراف الاستاذ الدكتور سعد العنزي، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد، 2006.

والمصادر الأخرى المعتمد عليها في البحث الأساس، هي كما في أدناه:

- 1- ال، باور، جوزيف (1997)، فن الإدارة ترجمة أسعد أبو لبده، دار البشير،
 عمان، الأردن.
- 2- بركات، نسرين وعلي، عادل (2001)، مفهوم التنافسية والتجارب التاجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، مجلة الدراسات، الأردن.
- 3- وديسع، محمسد عسدنان (2003)، القسدرة التنافسية وقيامسها، المعهسد العربسي للتخطيط، العدد 24، كانون الأول، الكويت.
- 4- آل يحيى، أحمد عبد الوهاب (1999)، مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة في معمل الأسمنت الأبيض في الفلوجة ، رسالة ماجستير غير منشودة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 5- Castells, M., (2000), "The Rise of the Network Society" 2nd Ed.,
 Blackwell Publishers, New York.

- 6- Czepiel "John A., (1992)," <u>Competitive Marketing Strategy</u>" Prentice-Hall "New YORK.
- 7- Daft «Richard L.» (2003) «" Management" 6 6 Ed. « South-Western West »
 Thomson «Ohio.
- 8- Enright M.J. (1999). "The Globalization of Competition and The Localization of Competition: Policies Toward Regional Clustering". Forth Coming Macmillan London.
- 9- Evans, James R., (1997), "Production Operations Management", 5th Ed., west Publishing Company, Minneapolis Saint.
- 10- Johnson Gerry & Scholes (Kevan (1999) "Exploring Corporate

 Strategy" 5th Ed (Pearson Education (Harlow (London (New York))
- 11- Khalil (T.M. (2000), "Management of technology .The Key To competitiveness and Wealth Creations" (Mc Graw-Hill Higher Education (Singapore).
- 12- Licker Paul S. (1997). "Management Information System: A strategic Leadership approach" "Harcourt Brace & Company Fort Worth.
- 13- Mintzberg A. Quinn J.B & Ghoshal S. (1998). "The strategy process" Revised European edition Prentice Hall Anc. London.
- 14- Mirza R. (1998) "Global Competitive Strategies in the New World Economy" Edward Elgar Cheltenham.
- 15- Porter (M.E. (1990): "The Competitive Advantage of Nations" Free press (New York.

- 16- Pride (W.M.& Ferrell (O.C. (2000)) "Marketing: Concept and Strategies" (Houghton Mifflin Company (Boston (New York))
- 17- Slack (N.: chambers (S.: Harland (C.: Alan (H.& Johnston (R.: (1998))) "

 Operations Management" (2ndEd.: Pitman Publishing (Long Acre)

 London.
- 18- Stewart (T.A. (2002): "The wealth and Knowledge " (Nicholas Brealy)
 London.
- 19- 19- Tidd (Joe ((2000)) " From Knowledge Management to Strategic Competence: Measuring Technological (Market And Organizational Innovation" World Scientific Publishing (Co. Pre. Ltd. (London.
- 20- Botham, Ron & Bob, Downs, (1999), "Industrial Clusters: Scotlands
 Route to Economic Success", Harvard Business School's Press.
- 21- Braganza, A. Edwards, C.& Lambert, R., (1999), "A Taxonomy of Knowledge Projects to Underpin Organizational Innovation and Competitiveness", Knowledge and Process Management, Vol.6, No.2.
- 22- Breen: Halen & Hing: Nerilee: (2001): "Improving Competitiveness through cooperation: Assessing the benefits of cooperative education partnerships in gaming management": UNLV Gaming Research & Review Journal : Vol.6: ISS.1 Las Vegas.
- 23- Carneiro, Alberto, (2000), "How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness", <u>Journal of Knowledge Management</u>, Vol.4, No.2.
- 24- Daum, Juergen H.& Bretscher, Peter, (2004), "Measuring Performance in a Knowledge Economy: Linking Subjective and Objective

- Measurement in to (Vector-Based) Concept for Performance Measurement", PMA977, Practical Application Paper, Edn burgh, UK.
- 25- Dhondt, Steven. (2033). "Knowledge Management. Innovation and creativity". Rapport TNO Work and Employment. Jan. Vol.31.
- 26- Erickson, G.S.& Rothberg (2000), "Intellectual Capital and Competitiveness: Guidelines For Policy", Competitiveness Review, India, Vol.10, Iss.2.
- 27- Goh Andrew L. (2004). "Enhancing Competitiveness through Innovation: Issues and Implications for Industrial Policy Making". the International Journal of Applied Management and Technology Vol.2. No.1.
- 28- Hansen M.T.: Nohria: N.& Tierney T.: (1999). "What's Your Strategy For Managing Knowledge": Harvard Business Review: Mar-Apr.
- 29- McFatridge D.G. (1995). "La competitive :Nations Etmeasures".
 Ottawa Canada Industries.
- 30- Oughton, C. (1997), "Competitiveness policy in the 90s" The Economic Journal 107(444).
- 31- Pereza J. R. & Pablosa P. C.a (2003). "Knowledge Management and Organizational Competitiveness: A Framework for Human Capital Analysis". Journal of Knowledge Management. Vol. 7. No. 3.
- 32- Phoocharoon, P., Cuyvers, L. & Chomvilailuk, R., (2001), "Cooperative Strategy to strategic competitiveness through International Joint ventures between ASEAN and EU Companies" <u>CAS Discussion Paper</u>, May, No.33.

- 33- Rastogi (P.N. (2000), "Knowledge Management and Intellectual Capital: The New Virtuous Reality of Competitiveness", Human System

 Management (19).
- 34- Raymond, Lonis, (2003), "Globalization of the Knowledge Economy and competitiveness: A Business Intelligence Framework for the development SME_S", journal of American A academy of Business, Cambridge, Vol.39, ISS.3.
- 35- Sarvary Milkos (1999). "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry", California management Review Winter Vol.42 No.2.
- 36- Therin 'François (2000), "Organizational Learning and Innovation in High-Tech Small Firms " IEEE computer Society (Vol.5) No.3.

الفصل العاشر قيمة المنظمة في أطار إستراتيجية التنويع



الفصل العاشر قيمة المنظمة في أطار إستراتيجية التنويع

" تمهيد

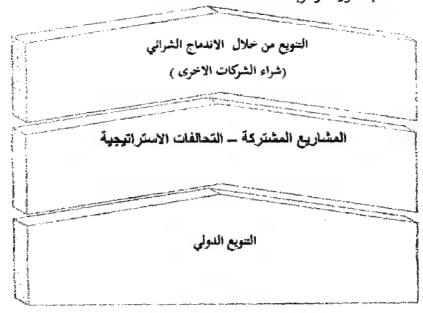
يتقصى هذا الفصل دور استراتيجية النمو من خلال التنويع في تعظيم قيمة المنظمة، إذ بعد ان شهد الفكر الاستراتيجي جدلا معرفيا له ابعاده في التطبيق حول وجود تلك العلاقة من عدمها. فالنمو اصطلاح له مدلولاته وأبعاده المتعددة، ففي الوقت الذي يتحدد معناه العام بتحقيق زيادة أو إضافة متنالية في الشيء اقتصادية كانت أم مالية وتكنولوجية بدت أم فكرية، يتخذ معناه الاقتصادي افقاً معرفيا يتصل مضمونه بمعدل الزيادة في كمية ونوعية السلع والخدمات التي ينتجها الاقتصاد خلال مدة عددة من الزمن تنسحب على التاثير في مستوى معيشة الفرد. وأما النمو على مستوى منظمات الأعمال كوحدات اقتصادية هدفها تحقيق المردودات المالية، فهو لا يبتعد كثيرا عن هذا المضمون من انه يأتي بإطار ما تحققه المنظمة من زيادات متعاقبة في المبيعات والأرباح وتأثيراتها المحتملة في قيمة المساهمين وثرواتهم.

سيتناول هذا الفصل كي يصل الى الاهداف التعليمية المرجوة منه، الى التعرف على مداخل نمو منظمة الاعمال، والاستراتيجيات المعتمدة وكيفية اجراء القياسات، فضلا عن توضيح استراتيجيات التنويع، وقيمة المنظمة في ضوء الواع تلك الاستراتيجيات.

أولا: مداخل نمو المنظمة في الفكر الاستراتيجي

للمنظمة في النمو سبلا تسلكها تلتقي في مدخلين أساسيين:

- الأول، يرتبط بتحقيق النمو داخليا (Internal Growth) من خلال الاستثمار في مشروعات التوسع القائمة على أساس طرح المنتجات الحالية في أسواق جديدة أو تطوير منتجات جديدة أو حتى الدخول في الأسواق العالمية.
- الثاني، ويجسده النمو الخارجي (External Growth) الذي يتضمن في العادة تبني إستراتيجية التنويع (Diversification Strategy) عن طريق الاندماج وشراء المشركات الأخرى (Merger and Acquisition)، والتحالفات الإستراتيجية (Diversification Internation)، والتنويع الدولي (Diversification Alliances) ووضح (Daft,1997:245; Wheelen and Hunger, 2004:139). والمشكل (1) يوضح هذا بالصورة المرغوبة.



شكل(1) استراتيجيات النمو الخارجي لمنظمة الاعمال

تسعى المنظمات التي ترسي إلى تحقيق معدلات غير متسارعة إلى تبني عفظة إستراتيجية عفظة المستراتيجية المستراتيجية (Strategic Initiatives Portfolio) تكونها آفاق ثلاث تفاصيلها على النحو الآتى (Thompson and Strickland, 2003:273) :

- 1- الأفق الأول: يسخر الستغلال أية فرصة للنمو في الأعمالا لحالية للمنظمة متضمنا الآتى:
 - أ- إضافة فقرات جديدة إلى خط الإنتاج القائم حاليا.
 - ب- التوسع الجغرافي بالدخول إلى أسواق جديدة.
 - ت- حماية الحصة السوقية من المنافسين.
- 2- الأفق الثاني: يوجه نحو تعزيز الموارد والقدرات المتاحة من خلال الولموج في أعمال جديدة:
 - أستغلال فرصة الدخول إلى السوق بأعمال جديدة ذات نمو متوقع سريع.
- ب- التوغل السريع في السوق من خلال استغلال كل ما هو جديد من الأعمال بما
 في ذلك من خبرات، ورؤوس أموال فكرية، ومعرفة تكنولوجية حديثة.
- 3- الأفق الثالث: يكرس لغرس بلرة المشاريع المشتركة في مجالات الأعمال الجديدة:
 - أ- الإنفاق المستمر طويل الأمد على مشاريع البحث والتطوير.
- ب- تخصيص رؤوس أموال داخلية لأغراض الاستثمار في الـشركات الـتي تحـاول
 بناء الصناعة المستقبلية.
- ت- شراء شركات صغيرة حديثة العهد ذات منتجات مكملة لمنتجات النظمة المشترية.

ثانيا : استراتيجيات النمو وثياساته

تنقسم استراثيجيات النمو إلى إستراتيجيتين أساسيتين هما: إستراتيجية التركيز (Concentration Strategy) على خطوط المتنج في صناعة معينة، وإستراتيجية التنويع (Diversification Strategy) نحو خطوط إنتاج أخرى في صناعات أخرى (Wheelen and Hunger, 2004:139). وسيتم التركيز على إستراتيجية التركيز، ومن ثم إستراتيجية التنويع في الفقرات اللاحقة.

تصنف إستراتيجية التركيز بدورها إلى:

1- إستراتيجية النمو العمودي (Vertical Growth): يتحقق النمو العمودي من خلال السيطرة على أداء وظائف أنجزها المجهزون أو الموزصون مسبقا، بمعنى محاولة صناعة المنظمة للمواد أو التجهيزات التي تحتاجها و توزيعها بنفسها بهدف تخفيض الكلف، والسيطرة على الموارد، وضمان جودة المدخلات فضلا عن الوصول إلى الزبائن المحتملين. ويمكن تحقيق هذا النوع من النمو داخليا عن طريق التوسع بالعمليات الحالية و خارجياً من خلال شراء الشركات الأخرى.

ينشا عن النمو العمودي تكاملا عموديا (Vertical Integration) تعمل المنظمة بموجبه في مواقع متعددة على طول خط سلسلة قيمة الصناعة من استخراج المواد الأولية إلى التصنيع ومن ثم التوزيع بالتجزئة. ويمكن أداء وظائف الجهزين بالرجوع خلفا في سلسلة القيمة وعند ذاك يدعى هذا النوع من التكامل بالتكامل العمودي الخلفي (Backward Integration). كما يمكن القيام بوظائف الموزعين من حيث التحرك نحو بداية سلسلة قيمة الصناعة ليدعى عندئذ بالتكامل العمودي الأمامي (Forward Integration). وما تجدر الإشارة إليه في مستهل هذا العرض هو ظهور توجه حديث يبتعد عن التكامل العمودي صوب إقامة علاقات تعاقدية

تعاونية مع المجهزين، وحتى المنافسين، وذلك من خلال ما يعرف بالتوريد الخارجي (. Outsourcing)

2- إستراتيجية النمو الأفقي (Horizontal Growth): يتحقق النمو الأفقي عندما يجري توزيع منتجات المنظمة في مواقع جغرافية أخرى غير الحالية منها وزيادة تشكيلة المنتجات والخدمات المقدمة إلى الأسواق الحالية ليعني ذلك التوسع الجانبي للمنظمة في الموقع نفسه على سلسلة قيمة الصناعة. كما تتمكن المنظمة من النمو أفقيا عن طريق التنويع الداخلي أو التنويع الخارجي بشراء شركات أخرى أو القيام بتشكيل تحالفات إستراتيجية مع شركات أخرى في الصناعة نفسها. ويترتب على النمو الأفقي تكاملا أفقيا المتحددة في الموقع العمل نفسه ضمن سلسلة قيمة الصناعة.

تسعى المنظمات جميعها إلى تبني استراتيجيات تنافسية تنعش أدائها المالي في ضوء جلور الميزة التنافسية المستديمة منها على وجه الخصوص والتي تتحقق حينما تتمكن المنظمة من بلوغ مستويات ربحية تتجاوز متوسط ما تحقق منها على مستوى صناعة معينة وعلى مدار مدد زمنية متعاقبة. وجذور الميزة التنافسية هي المقدرات المميزة (Distinctive Competencies) للمنظمة نفسها موارد كانت أم قدرات. وأما الموارد، فهي موجودات المنشاة ومن بينها أموال المساهمين التي تمثل التزاما على ربحية المنظمة وبالتالي ضرورة استثمارها بطرائق تنودي إلى تعظيم قيمة المساهمة في رؤوس أموال المنظمة بغية تبؤ مركز الصدارة في صورة التنافس الكلية المساهمة في رؤوس أموال المنظمة بغية تبؤ مركز الصدارة في صورة التنافس الكلية (Wheelen and Hunger,2004: 248).

أن مقاييس الأداء المالي متعددة تنفرد من بينها مقاييس النمو المتحقى للمنظمة خلال مدة من الزمن سواء ما يتعلق منها بالمبيعات أو الأرباح أو توزيعاتها، وعلى النحو الآتي (Hirt and Block, 2003: 167, 214):

1- غو المبيعات : وهو الزيادة المتنالية الحاصلة في الإيرادات الناشئة عن المبيعات خلال مدة محددة من الزمن، وغالبا ما يجري تقدير النمو في المبيعات عن طريق ربطه بالربح الإجمالي وصافي الربح الناشئ عن زيادة المبيعات والمذين يمكن قياس كل منهما وفقا للمعادلتين الآتيتين :

GPM=GI/S, NPM=NI/S

: 16 أن :

GPM≈ هامش الربح الإجمالي

GI= إجمالي الدخل

S = الميعات

NPM = هامش الربح الصافي

NI = صافي الدخل

غو الأرباع: بمثل النمو في الأرباع المحصلة النهائية لفاعلية قرارات المنشأة في تنفيذ استراتيجياتها ومنها استراتيجيات التنويع (Hill and Jones,2009:335). وعادة ما يجري التركيز في قياس الربحية على معدلي العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية الذين تفاصيل قياس كل منهما كالآتي:

ROA=NI/TA, ROE=NI/E

- اذ أن:

ROA= العائد على الاستثمار في الموجودات

NI= صافي الربح

TA= إجمالي الموجودات

ROE = العائد على حق الملكية

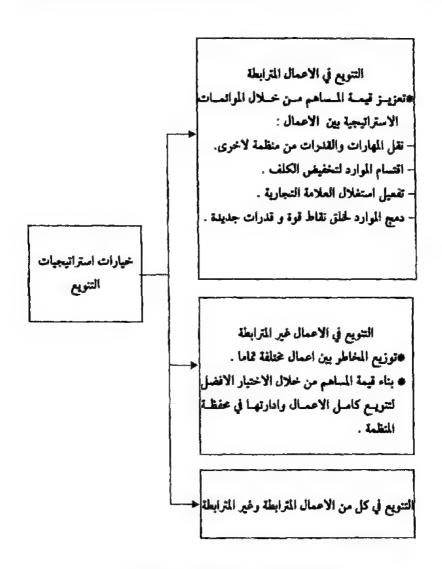
E حق الملكية

ثالثاً: إستراتيجيات التنويع في منظمات الاعمال

تعد استراتيجيات التنويع بحد ذاتها شكلا من أشكال استراتيجيات النمو إلى جانب استراتيجيات التركيز.

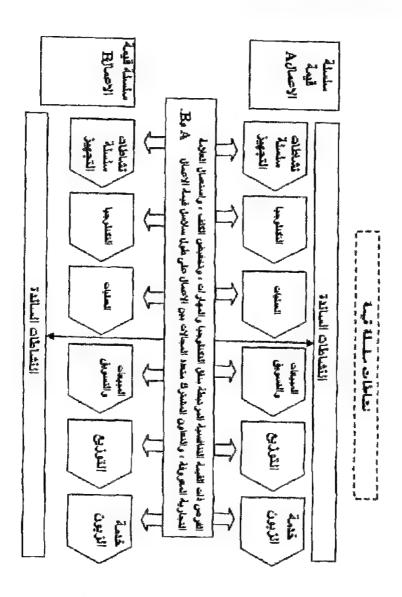
1- الأشكال الأساسية لإستراتيجية التنويع

مع نضوج الصناعة تصل اغلب المنظمات إلى الحدود النهائية للنمو الأفقي والعمودي. وما لم تكن لها القدرة على التوسع دوليا لمحو أسواق لم يبلغ فيها النضج ذروته، ليس بوسع تلك المنظمات سوى التنويع في صناعات مختلفة إن أرادت الاستمرار على وتبرة النمو والتوسع. وللتنويع إستراتيجيتين أماسيتين هما: التنويع المترابط أو المركز (Concentric Related Diversification)، والتنويع غير المترابط أو المركب (Conglomerate Unrelated Diversification)، والتنويع غير أو المزج بينهما على النحو المبين في المشكل (2) (Wheelen & Hunger, 2004:142)



شكل (2) خيارات استراتيجية التنويع في منظمة

- أ- إستراتيجية التنويع المترابط: يتصل مضمون إستراتيجية التنويع المترابط أو كما يطلق عليها بالتنويع المركز دخول المنظمة في أعمال تشترك بنوع من الموائمة الإستراتيجية (Strategie Fit) ذات القيمة العالبة تنافسيا، والمقسود من الموائمة الإستراتيجية مجموعة نشاطات تؤلف سلاسل قيمة لأعمال مختلفة تلتقي فيما بينها من حيث توافر القرص الآتية لكل منها، والتي يوضحها الشكل(3):
- نقل وتحويل الخبرات والمعارف التكنولوجية والقدرات الأخبرى عالية القيمة
 تنافسيا بين المنظمات.
- دمج النشاطات المترابطة على طول سلسلة القيمة لأعمال مستقلة بغية استحداث عملية موحدة وتخفيض الكلف كتصنيع منتجات تعود إلى منظمات غتلفة في مصنع واحد أو استخدام غازن عددة للقيام بعمليات الشحن والتوزيع.
- استغلال الأسماء المعروفة ذات التأثير المشهود للعلامات التجارية كما هو الحال بالنسبة لشركة كانون وسمعتها شائعة المذكر في مجال معدات وأجهزة التصوير الفوتوغرافي التي مثلت موجودا تنافسيا سهل على الشركة المشروع في عمليات التنويع والامتداد إلى معدات الاستنساخ.
- التعاون المشترك بين المنظمات لتوليد نقاط قوة ذات قيمة تنافسية عالية في الموارد والقدرات.



شكل(3) الموائمة الإستراتيجية في ظل أعمال وسلسلة قيمة مترابطتين

وتزداد أهمية النمو عن طريق استراتيجيات التنويع المترابط عندما يكون المركبز التنافسي للمنظمة قويا يقابله انخفاض ملموس في مستوى جاذبية الصناعة. وتعمل المنظمة بهذا الصدد وبعد الأخذ في الحسبان مقدراتها الميزة على استخدام ما توافر لها من نقاط قوة كوسائل للتنويع لا بل يجد المرء أن المنظمات تسعى جاهدة صوب ضمان تحقيق الموائمة الإستراتيجية المنشودة في صناعات جديدة من خلال العمل على إحلال معارفها ومقدراتها المرتبطة بالتصنيع، ومهاراتها في التسويق التي تعتمدها في صناعتها الحالية بفاعلية، ووضعها موضع التنفيذ في الصناعات الجديدة بالقدر تفسه من الفاعلية.

ولعل الهدف الأساس الذي تنشده المنظمة في هذا المقام هو البحث عن التداؤيية المطلوبة، بمعنى أن الشراكة في أعمال منظمتين تولد أرباح أعلى مما تحققه بمعزل عن بعضها. ويفهم من ذلك، أن التنويع يتخذ طابعه الاستراتيجي من قواعد حقيقتها إتاحة الفرصة أمام المنظمة لجني المزايا التنافسية المترتبة على انتقال المهارات، والمخذم، والعلامة الأقوى، فضلا عن القدرات التنافسية الأعلى و توزيع خاطر الاستثمار على مساحة أعمال أوسم.

إستراتيجية التنويع غير المترابط: يقصد بالتنويع غير المترابط أو المركب دخول المنظمة في صناعات لا ترتبط بصناعتها الحالية أو لا تحت بـصلة لهما لينـصب اهتمام المدراء في المقام الأول على اعتبارات ترتبط بإمكانية تحقيق التمدفقات النقدية وتخفيض حجم المخاطر المطلوبين خصوصا عندما تدرك المنظمات عدم جاذبية الصناعة الحالية تزامنا مع افتقارها للقدرات والمهارات التي يمكن نقلها وتوجيهها نحو منتجات أو خدمات في صناعات مترابطة.

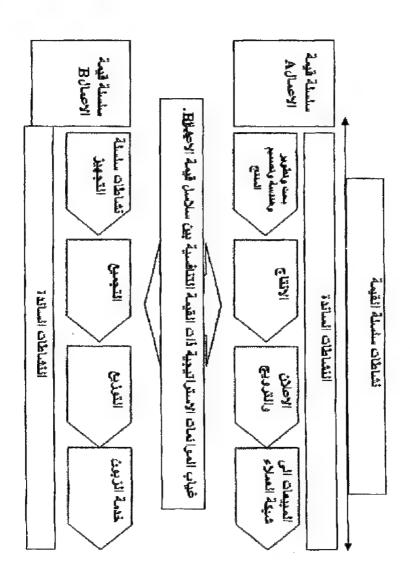
وربحا تكمن الدعامة الأساسية لهذه الإستراتيجية في أن أية منظمة بمكن شرائها بإطار عمليات الاندماج ألتملكي الكامل أو أعمال محددة بمكن الاستحواذ عليها بشروط مالية جيدة ترافقها احتمالات تحقيق مستويات نمو وأرباح مقبولة، تمشل

فرصا جيدة للاستثمار الأمر الذي يدعو إلى التركيز على دراسة مسوغات جاذبية الصناعة وكلف الدخول إليها ناهيك في النتيجة عن ضرورة التحقق من وجمود فرص تحقيق مستويات أداء مالي عالية.

لا يمكن بلوغ تلك الغاية، إلا بعد التنويع القائم على أساس الدخول في أعسال أخرى تبوائم استراتيجيا أعسال المنظمة، وكما يوضيحها المشكل (4) (7) (Thompson,et.al.,2008:27). ولهذا السبب تجد أن المدراء يقضون معظم وقتهم وجل اهتمامهم وجهودهم نحو تقويم مزايا ومساوئ الأعمال الجديدة وتقرير ما إذا كان من المجدي الاحتفاظ بها أو الابتعاد عنها، وذلك باستخدام المعاير الآتية:

- مدى تلبية الأعمال الجديدة لأهداف المنظمة في الربحية والعائد على الاستثمار.
 - مدى إمكانية اعتبار الأعمال الجديدة صناعة لها إمكانات نمو عالية.
 - اتساع حجم الأعمال الجليدة ومساهمتها في تعزيز قاعدة المنظمة.
 - متطلبات رأس المال الدائم والثابت.
- مقدار التعرض إلى مخاطر التضخم والكساد والضوابط الحكومية المشددة حـول ملامة المنتجات وحفاظها على البيئة وعوامل أخرى على شاكلة ذلك.

وما تجدر الإشارة إليه في سياق هذا النسق من التوصيف هو إمكانية استخدام كلا الأسلوبين في التنوع في آن واحد لاسيما أن بعض المنظمات تتوجه نحو زيادة حجم التنويع بالدخول في أعمال وصناعات مترابطة وغير مترابطة لبناء محفظة أعمال إستراتيجية تناسب تفضيلها باتجاه قبول المخاطرة وحسبما تمليه عليها رؤيتها الإستراتيجية.

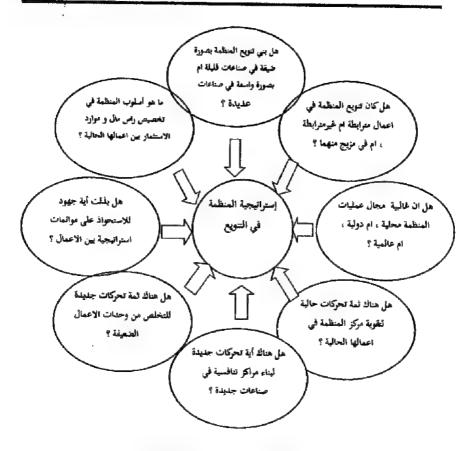


شكل (4) غياب الموائمة الإستراتيجية في ظل أعمال وسلسلة قيمة غير مترابطتين

2- تقويم استراتيجيات التنويع

تستند عملية التحليل الاستراتيجي للشركات الداخلة في التنويع على المفاهيم والأساليب ذاتها التي تعتمد عليها عملية التحليل الاستراتيجي للشركات التي تعمل في ميدان واحد للأعمال، إلا أن هناك نواح أخرى ينبغي أخذها في الحسبان شضاف لهما مجموعة من الأدوات التحليلية الجديدة عند تقويم مدى سلامة إستراتيجية التنويع التي تعتمدها المنظمة سواء كان التنويع مترابطا ام غير مترابط يوضحها الشكل (5). واستنادا إلى ذلك، يعتمد تقويم ايجابيات وسلبيات إستراتيجية التنويع فضلا عن تحديد الأفعال المطلوبة لتحسين أداء المنظمة على ست خطوات لعلها تتمثل بالاتي: (Thompson,et.al.,2008: 285)

- أ- تقويم جاذبية الصناعات التي توجهت إليها المنظمة في التنويع منفردا ومجتمعا.
- ب- تقويم القوة التنافسية للمنظمة وعدد المنافسين الأقوياء في الصناعات التي تعمل فيها.
- التثبت من إمكانية تحقيق مزايا تنافسية من الموائمات الإستراتيجية بين الأعمال
 والمنظمات.
 - التحقق من مدى موائمة موارد المنظمة لمتطلبات تكتلات الأعمال الحالية.
- ج- ترتيب مستويات الأداء من الأعلى إلى الأدنى وتحديد أسبقيات المنظمة
 في تخصيص الموارد بين أعمالها المختلفة.
 - ح- الشروع في تحركات إستراتيجية جديدة بهدف تحسين الأداء الكلي للمنظمة.



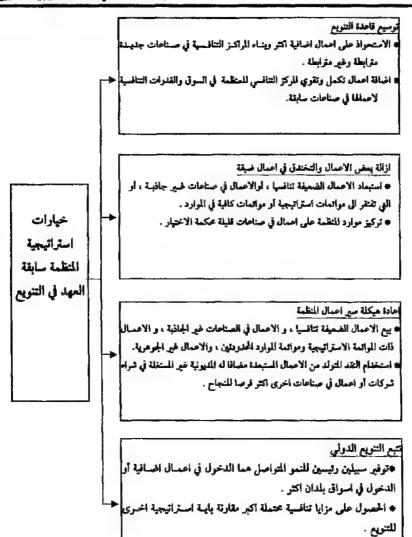
شكل (5) عوامل تحديد إستراتيجية التنويع

3- البدائل الإستراتيجية لمرحلة ما بعد التنويع

تتوافر أمام المنظمة أربعة بدائل إستراتيجية أساسية يمكن تبنيها بعد تنفيذ أستراتيجيات التنويع والتي يعرضها الشكل (6). (Thompson,et.al.,2008:301) وتفاصيل كل منها ترد على وفق الآتي:

أ- توسيع قاعدة التنويع

- الاستحواذ على أعمال جديدة ويناء مركز تتافسي قوي فيها.
- إضافة أعمال لدعم المركمز السوقي والقدرات التنافسية في السناعات التي تعمل المنظمة فيها.
 - ب- إزالة بعض الأعمال وتعزيز قاعدة التنويع الضيق
- الخروج من الأعمال الضعيفة تنافسيا غير الجذابة أو السي تفتقسر إلى الموائمة الإستراتيجية وموائمة الموارد بالقدر المناسب.
 - تركيز موارد المنظمة على الأعمال في مجالات محددة مختارة بشكل دقيق.
 - ت- إعادة هيكلة أعمال الشركة
- بيع كل من الأعمال المضعيفة تنافسيا ، و الأعمال في صناعات غير جذابة بالإضافة إلى الأعمال ذات الموائمة الإستراتيجية وموائمة الموارد المحمدودة والأعمال غير الجوهرية.
- استخدام النقد المتولد من بيع بعض الأعمال وفائض المديونية في شراء أعمال وشركات في صناعات أخرى يتوقع لها أداء أعلى.
 - ث- التنويع متعدد الجنسيات:
- توفير سبيلين رئيسين للنمو المتواصل أي الدخول في أعمال أكثر أو الدخول لل أسواق أخرى في البلد.
 - تحقيق ميزة تنافسية اكبر مقارنة بأية إستراتيجية أخرى للتنويع.



شكل (6) الخيارات الإستراتيجية لمرحلة ما بعد التنويع

وعلى هذا القدر من التحليل والمناقشة يستدل إلى رسم صورة واضحة وصريحة حول وجود مسوغات أساسية تدفع باتجاه تبني استراتيجيات النمو اجمعها و بصرف النظر عما إذا كانت استراتيجيات تنويع مترابط أو غير مترابط وعلى النحو الآتي (Hill and Jones, 2009: 336) :

أ- نقل المقدرات المميزة بين وحدات الأعمال في صناعات مختلفة.

ب-تفعيل دور المقدرات المميزة للمنظمة في استحداث وحدات أعمال جديدة تعمل في صناعات جديدة ورفع مستوى أدانها.

ت-توزيع الموارد بين وحدات الأعمال لتحقيق اقتصاديات الحجم.

المستقليل حدة التنافس في صناعة أو أكثر.

رابعا : قيمة النظمة بإطار إستراتيجية التنويع

تتفق قيمة المنظمة في تعريفاتها المتعددة على أنها تمثل أقصى مقدار من الأموال التي يرغب مستثمر ما في دفعها مقابل الحصول على أسهم المنظمة، لان الأخيرة تمثل مقياسا نهائيا لقيمة المنظمة في السوق المالية. والأسهم العادية للمنظمة تحمل قيم مختلفة تتقدمها القيمة الحقيقية (Intrinsic Value) التي تتحدد وفقا لمعطيات المنظمة وأوضاعها المالية.

ومن المتوقع لهذه القيمة أن تختلف عن القيمة الفعلية للسهم في السوق المالية التي تعكس سعر البيع الفعلي للسهم في السوق المالية.. ويجري قياس العائد على الاستثمار في أسهم المنظمة في ضوء هذا النوع من قيم الأسهم وبالتالي فان ارتضاع القيمة السوقية للسهم في السوق(Market Value) تترجم إلى ارتضاع مقابل في عوائد الاستثمار فيه.

وإذا استمر هذا الارتفاع لمدة من الزمن انعكس على تعظيم ثروة المساهم هدفا أساسيا تنشده منظمات الأعمال قاطبة لينعش تنافسها واستمراريتها بعد أن يعطي إشارات حاسمة إلى بلوغ أداء المنظمة مستويات عالية تتسحب على تحقيق وتيرة غاصه الاستراتيجي في الأمد البعيد (Block and غسو عالية تفسير نجاحها الاستراتيجي في الأمد البعيد (Hirt,2005:387; Weston and Brigham 1987:142).

نظرا إلى أن الهدف النهائي لأية منظمة للأعمال هو تعظيم قيمة أسهمها في السوق المائية وبالتالي قيمة المساهمة فيها، ولأجل تحقيق هدف تعظيم ثروة المساهم أو المائلك، وجب دراسة تاثير استراتيجياتها المختلفة التي تبرز من بينها استراتيجيات التنويع في قيمة المنظمة خصوصا بعدما اشتد الجدل فكرا في الأدبيات وتطبيقا في الواقع العملي حول ما إذا كان التنويع يؤدي إلى تعظيم القيمة أو تدنيها (1 Galavan and Pindado, 2007).

يرى البعض إن خيار التنويع تقرره المنظمة عندما تتجاوز المزايا المترتبة عليه الكلف المرافقة له تلك المتعلقة بمساعدة المنظمة على البقاء ضمن فلك التركيز عندما يحصل العكس وترتفع كلف التنويع مفارنة بالمزايا المرافقة له. ولقد قادت الأدلة التجريبية المتوفرة في الفكر المالي تحديدا إلى أن ينظر إلى التنويع كمدمر للقيمة انطلاقا من فكرة أن المنظمات في أجزاء سوقية متعددة ترتفع معها أحيانا احتمالات الفشل وبالتالي انخفاض أسعار أسهمها في السوق المالية مقارنة بالمنظمات التي تعمل ضمن أجزاء سوقية عددة قليلة التنويع.

ولذلك تم التركيز على دراسة تأثيرات مستويات محتلفة من التنويع في قيمة المنظمة مما يدعو إلى أهمية التمييز بين تأثير التنويع المترابط قياسا بتأثير التنويع غير المترابط في القيمة. إذ أن المنظمة التي تعتمد التنويع المترابط تحاول الحصول على اقتصاديات النطاق من خلال اقتسام الموارد المادية والبشرية بين خطوط متماثلة من الأعمال، بينما في التنويع غير المترابط تتوجه الجهود نحو تحقيق مزايا اقتصادية في

ضبوء القدرة على توزيع رؤوس الأموال في سبوق داخلية بكفياءة أعلى (Galvan and Pindado,2007:1; Matsusaka,2001:409).

ويتوقع من التنويع تحقيق مزايا اكبر للمنظمة من مجرد توزيع مخاطرة أعمالها على صناعات مختلفة. . ومن حيث المبدأ، لا يمكن اعتبار التنويع نقطة نجاح ما لم ينتج عنه قيمة مضافة يلمسها المساهم، تلك القيمة التي لا يستطيع المساهمون الحصول عليها من خلال شراء أسهم في شركات تعميل ضمن صناعات مختلفة وبالتالي تكوين محافظ استثمار متنوعة، وهو ما يدعو إلى ضرورة اجتياز التحرك نحو التنويع في أعمال جديدة ثلاث اختبارات هي (..Thompson , et.al .):

- 1- اختبار جاذبية الصناعة (The Industry Attractiveness Test): يجب أن تمتلك الصناعة المزمع الدخول إليها عوامل جذب تكفي لتحقيق عوائد عالية على الاستثمار، وذلك يعتمد يصورة أساسية على الظروف التنافسية للصناعة التي تتبح إمكانية تحقيق الأرباح الأعلى وبالتالي عوائد أعلى على الاستثمار مقارنة بما تحققه المنظمة في أعمالها الحالية.
- 2- اختبار كلفة الدخول (The Cost -of- Entry Test): يجب أن لا تكون كلفة الدخول إلى صناعة معينة عالبة جدا تنعكس على تآكل الربحية المتحققة. إذ كلما كانت الصناعة أكثر جاذبية و ربحية، كلما زادت كلف الدخول التي من المتوقع تحملها من قبل المنظمة.
- 3- اختبار الأداء الأفضل (The better -off Test): يجب أن يوفر التنويع بالأعمال الجديدة احتمال تحسين الأداء الخياص بالأعمال الحالية والأعمال الجديدة للمنظمة مجتمعة بحيث يكون الأداء أعلى عما هو عليه بالنسبة لأداء تلك الأعمال بصورة منفردة. فمثلا لو أرادت المنظمة A الدخول في التنويع عن طريق شراء المنظمة B التي تعمل في صناعة أخرى، وكانت أرباح المنظمة

الجديدة Y بعد اندماج المنظمتين لا تفوق أرباح كل منهما على انفراد، قان تنويع المنظمة A لا يضيف قيمة إلى المساهمين فيها لاستطاعتهم تحقيق التنيجة نفسها بمجرد شراء أسهم المنظمة الأخرى B لاسيما أن قيمة المساهمة لا تتولد عن طريق التنويع ما لم ينتج عنها التداؤبية المطلوب، بمعنى ارتفاع القيمة مقارنة بما هي عليه قبل الاندماج أو التنويع.

ويمكن التعبير عن التداؤبية بإطار نظريات الكفاءة المالية التي تنوفر أساسا للتنويع تجاه تحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي للتكيف منع البيئة ومستجداتها رياضيا وفقا للمتراجحة الآتية (Copland and Weston , 1988: 684) :

$$V_y \! > V_a \! + V_b$$

اذ ان :

Va قيمة المنظمة A

V_b قيمة المنظمة B

Vy= قيمة المنظمة المستحدثة بعد التنويع

ويسود الاعتقاد أن المنظمة التي تستطيع اجتياز الاختبارات المثلاث في التنويم تتمكن من تحقيق النمو المرتقب في قيمة المساهمين على الأمد البعيد مقاسا في ضوء العائد على الاستثمار في السهم كمقياس لقيمة المنظمة. ويبدو أن آلية التنويم هي التي تحدث الوقع الأكبر في تغيير قيمة المنظمة نحو التحسن أو التدهور.

قد يوفر التنويع غير المترابط بعض التداؤب المالي من خلال تخفيض خاطرة المحفظة بزيادة حجم التنويع وبالتالي تعظيم قيمة المساهمة. ويالمقابل، قد يـؤدي التنويع غير المترابط إلى نتائج عكسية تحدث انخفاضا في قيمة المنظمة عندما يفتقر المدراء إلى الخبرات المطلوبة في التنويع أو تعارض الأغاط التشغيلية والثقافات بين الأجزاء غير المترابطة مما يجعل هذا النوع من التنويع يؤثر سلبا في قيمة المنظمة.

أما التنويع المترابط، فقد يحد من فقدان القيمة لشمول هذا النوع من استرائيجيات التنويع على صناعات وأعمال متعددة تتبح إمكانية اقتسام موارد المنظمة وتحقيق نتائج ايجابية كاقتصاديات الحجم والاستفادة من منحنى التعلم ونشر تكنولوجيا المنتجات والعمليات على مستوى الأعمال والمنظمة فضلا عن تخفيض مخاطرة الأعمال بالنسبة للمحافظ ذات الطبيعة المتماثلة التي تسهل عملية إدارتها، وهو ما دعا العديد من الكتاب والباحثين في دراساتهم السابقة إلى افتراض التأثير الايجابي للتنويع المترابط في قيمة المنظمة مقارنة بالتنويع غير المترابط (Galvan and Pindado, 2007:10, Thompson, et.al., 2008:282)

وخلاصة القول هو أن التنويع يمكن أن يؤدي إلى زيادة القيمة شرط أن لا يتم التمادي في التنويع إلى مستويات عالية تنخفض عندها فيمة المنظمة التي يسهم فيها التنويع غير المترابط بشكل اكبر(Galvan and Pindado,2007:23).

خامسا: استنتاجات لابداعات الأعمال

- 1- تحتاج المنظمات في بيئات متقلبة شديدة التعقيد إلى تبني استراتيجيات ترمى إلى عاولة التقليل من وطأة عدم التأكد البيئي تبرز من بينها استراتيجيات التنويع الهادف إلى تحقيق معدلات نمو تكسب المنظمة ميزتها التنافسية وترفع من مستوى أدائها إلى الحد الذي يجعلها تبلغ نجاحها الاستراتيجي في الأمد البعيد.
- 2- تتخذ إستراتيجية التنويع على مستوى منظمات الأعمال أشكالا غنلفة تتجه نحو التنويع المترابط أو التنويع غير المترابط. وليست المسالة في شكل التنويع واتجاهه قدر ما هي مدى أمكانية استخدام استراتيجيات التنويع في تحقيق واحد من أهم الأهداف الإستراتيجية لأية منظمة أعمال متجسدا بتعظيم ثروة قيمتها وبالتالي عوائد الاستثمار فيها وبالشكل الذي ينعكس على تعظيم ثروة المساهمين فيها أو المالكين لها.

- 3- يعد النمو عاملا حاسما في حياة المنظمات من انه يتصل بصورة مباشرة في غاحها لإبل انه متطلب أساس لاستمرار المنظمة وديمومتها. وللمنظمة في ذلك وسائل وأدوات لربما تتمثل في الجزء الغالب منها بالدخول في عمليات تنويع مترابطة مركزة أو غير مترابطة مركبة تؤلف استراتيجيات المنظمة في امتلاك عوامل تفوق تنافسي تتخذ في مضمونها مزايا تنافسية تنعش المنظمة في بيئتها وتدفع بها نحو مراكز تنافسية أعلى.
- 4- تسهم إستراتيجية التنويع كواحدة من استراتيجيات النمو في منظمات الأعمال في تسهيل عملية التكامل بين موارد وقدرات المنظمات بل وثقافيات مختلفة وبالشكل الذي ينعكس على تحقيق التداؤيات الإستراتيجية المطلوبة في ضوء قيمة تلك المنظمات وما يرافقها من تعظيم للأرباح وعائد المساهمة فيها.
- 5- يتخذ التنويع جذوره الإستراتيجية من انه يتصل بالهدف الأساس الذي وجدت منظمات الأعمال من اجله مع تثبيت الأهداف الأخرى خصوصا ما ارتبط منها باخلاقيات الأعمال والوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية، ألا وهو تعظيم قيمة المنظمة في أنظار المساهمين فيها وبالتالي تعظيم ثرواتهم هدفا استراتيجيا لا يختلف عليه اثنان من انه يتصل بالهدف الأسمى لمنظمات الأعمال الذي تجسده احتمالات البقاء والنمو والاستمرار في دنيا الأعمال برمتها.
- 6- يمكن تحقيق هدف تعظيم قيمة المنظمة من خلال تبني استراتيجيات التنويع على الرغم من استمرار الجدل المحتدم على صعيد الأدبيات والتطبيقات شرط أن لا يتم التمادي في التنويع إلى مستويات عالية تنخفض عندها قيمة المنظمة التي يسهم فيها التنويع غير المترابط بشكل اكبر. وهذا يعني أن التنويع المترابط يتصل بإمكائية تحقيق هدف تعظيم قيمة المنظمة بشكل اكبر.

مصادر الفصل العاشر

1- أعتمد هذا الفصل على البحث المشترك المنشور، سعد العنزي ومصطفى منير اسماعيل، جدلية العلاقة بين نمو المنظمة وقيمتها بإطار إستراتيجية التنويم : مدخل وصفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد، العدد 57 مجلد 16 لعام 2010، والمصادر المعتمد عليها هي على النحو الآتي:

- 2- Block ,Stanley B. and Hirt, Geoffrey A., Foundations of Financial Management, 1 led. Irwin: McGraw-Hill Inc., 2005.
- 3- Copeland, Thomas E. and Weston, J. Fred, <u>Financial Theory and Corporate Policy</u>, 3rd.,ed.,N.Y.,:Addison-Wesley publishing company, 1988.
- 4- Daft, Richard L., Management 4th.ed., N.J.,: The Dryden Press, 1997.
- 5- Frank, Robert H. and Bernanke, Ben S., <u>Principles of Economics</u> N.Y.,: McGraw-Hill-Irwin Companies, 2004.
- 6- Galvan, Antonio and Pindado, Julio, Diversification: Value-Creating or Value Destroying Strategy? Evidence from Using Panel Data. (www.ideas.repec.org)., 2007.
- 7- Hill, Charles W. L. And Jones, Gareth R., <u>Theory of Strategic Management with Cases</u>, 8th.ed., Canada: South-Western, 2009.
- 8- Hirt, Geoffrey A.andBlock ,Stanley B., Foundations of Financial Management ,11ed.Irwin:McGraw-Hill Inc.,2003.
- 9- Matsusaka, John, Corporate Diversification, Value Maximization, and Organizational Capabilities, <u>Journal of Business</u>, vol. 74, no. 3, 2001.

- 10-Thompson, Jr., Arthur A., Strickland, A., J., and Gamble, John E., <u>Crafting and Executing Strategy</u>, 16th.ed., Irwin: McGraw-Hill Inc., 2008.
- 11- Thompson, Jr., Arthur A., and Strickland, A., J., <u>Strategic Management: Concepts and Cases</u>, 13th.ed., Irwin:McGraw-Hill Inc, 2003.
- 12- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, <u>Strategic Management and Business Policy</u>, 9th.ed., New Jersey,
- 13- Weston, J. Fred and Brigham, Eugene F., <u>Essentials of Managerial Finance</u>, 8th.ed., N.Y., Holt, Rinehart and Wiston, 1987.

الفصل الحادي عشر مبادرات الأبداع في إدارة الموارد البشرية



الفصل الحادي عشر مبادرات الأبداع في إدارة الموارد البشرية

• تمهيد

تعرف إدارة الموارد البسرية بالمنظور الاستراتيجي، بأنها الإدارة المعنية بموجودات المنظمة الأكثر قيمة، التي تسهم بشكل فردي و/ أو جماعي في إنجاز أهدافها المنشودة. ويراها آخرون بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والسياسات والبرامج المرتبطة بدعامات فكرية وفلسفية، وإبداعات تطبيقية للوصول بالمنظمة لتكون متفردة بتعلمها أ. وتوجد خصائص عدة، يمكن أن تشكل الجالات الريادية لإدارة الموارد البشرية، والتي ستكون حصيلة التعلم من الفصل الحالي، وهي :

- تمثل مجموعة معينة من الافتراضات والاعتقادات والفرضيات حول النظرة للعمل والعاملين في المنظمة؛
 - تعكس قدرات حبوية تتخذ القرارات الفاعلة حول إدارة العاملين؛
- تشارك المدراء التنفيذيين في التفكير، وتقديم النصيحة في تحديد الطريقة
 الناجحة لتنظيم قوة العمل؛
 - الاعتماد على مجموعة من أدوات التشغيل لتفعيل علاقات التوظيف المناسبة؛
- تقييم كلف ومنافع نشاطات المورد البشري، وقياس رأس المال البشري، وبيان تأثيره في الكشوف المالية.
- تحديد طبيعة التأثير المالي لممارسة العمل ذات الأداء العالي في النشائج،
 والمخرجات على مستوى المنظمة.

أولا: النماذج المعاصرة في إدارة الموارد البشرية

تُعرَّفُ إدارة المورد البشري بنموذجين من غاذج إدارة العاملين، جرى تطويرها من قبل العلماء المؤسسين في جامعتي ميشيكان وهارفارد للأعمال الأمريكيتين: (Armstrong,2009)

1- غوذج جامعة ميشيكان الأمريكية

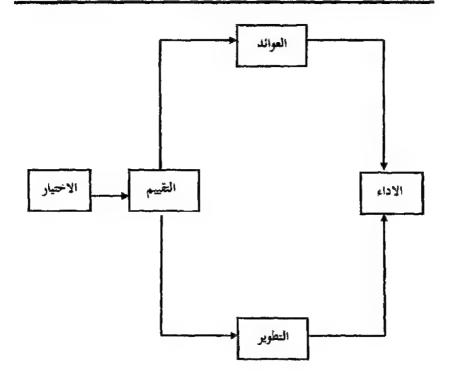
قام كل من (Fombrun, Tichy& Devanna, 1984)، بصياغة أول نموذج محدد لمفهوم إدارة العاملين، يفيد أن أنظمة الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي لمنظمة الأعمال، يُجب أن يُدارا بطريقة منسجمة مع الإستراتيجية الخاصة بها. ولهذا أطلق عليه نموذج التطابق، وعلى وفق الشكل (1)، والمذي يحدد أربعة عمليات أو وظائف عامة، يتم تأديتها في كُلُ المنظمات، وهي:

أ- الاحتيار: العملية التي تهتم بتوفير الموارد البشرية للوظائف الحددة في الهيكل التنظيمي؛

ب-التقييم: وظيفة إدارة الأداء وتقويم انجازات العاملين لإعمالهم؛

ت-العوائد: نظام العوائد أو المكافآت المؤثرة في تحقيق الأداء التنظيمي بالأمد القريب، والانجازات الرائعة لها في الأمد البعيد.

التطوير: تطوير العاملين لضمان النجاح في المستقبل وتحقيق الجودة العالية.



شكل (1) نموذج إدارة الموارد البشرية بحسب منظور جامعة ميشيكان

2- غوذج مدرسة هارفارد للأعمال

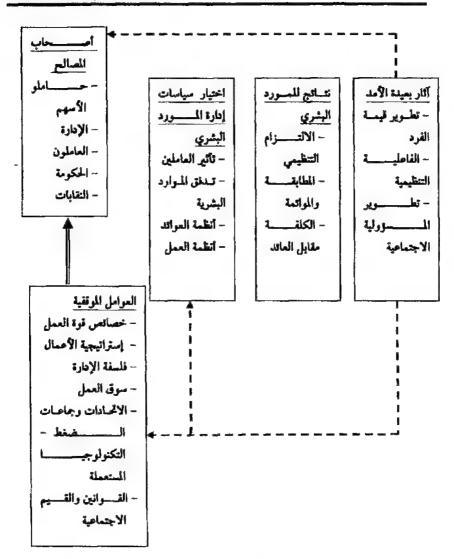
أكد (Beer, 1984) وزملائه في مدرسة هارف ارد للأعسال أن مشكلات إدارة شؤون العاملين الأزلية، يُمكن معالجتها من خلال تحسين المدراء الإسترائيجيين منظورهم حول كيفية رُوّية العاملين لقضية تطوير المنظمة، وماهية السياسات والممارسات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن أن تحقق أهدافها. وهذا يعني انه بدون الروّية الإستراتيجية للإدارة العليا، تبقى إدارة الموارد البشرية، مجرد مجموعة نشاطات مستقلة تمارس بشكل غير صحيح، وليس له ضرورة حتمية وحاجة ماسة.

ويرى المختصون في مدرسة هارفارد، بأنه في الوقت الحاضر، تتوجه المضغوط والتحديات غو صياغة منظور إستراتيجي يرتبط بالموارد البشرية للمنظمة، يولد الحاجة الملحة لرسم سياسات بعيدة الأمد في إدارة العياملين تعدهم موجودات ثابتة، بدلاً مِن عدهم بحرد كلفة متغيرة. وقد شددوا أيضا أن إدارة الموارد البشرية، تتضمّنُ كُل قرارات وتصرفات الإدارة التي تتوثر في طبيعة العلاقة بين المنظمة ومواردها البشرية، كما تتميز إدارة الموارد البشرية بخاصتين، هما:

أ- يتحمّلُ المدراء التنفيذيين في خطوط العمل الأساسية مسؤولية أكثر لمضمان
 الموائمة بين الإستراتيجية التنافسية، وسياسات الموارد البشرية؛

ب-يقع على إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، مهمّة إعداد السياسات التي تخكم كيفية تطوير وتنفيذ الأنشطة التي تُجعلُ العاملين أكشر ارتباطا وولاء لها.

ويوضح الشكل (2) نموذج إطار هارفارد، كما أورده (Beer) وزملائه.



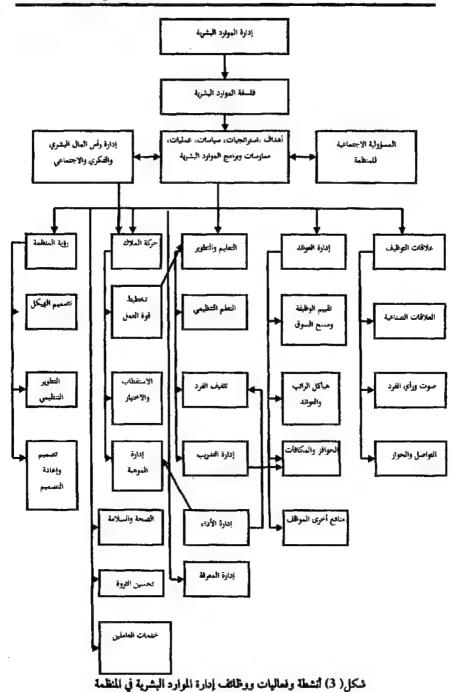
شكل (2) نموذج هارفارد في إدارة الموارد البشرية

يمارس نموذج هارفارد تأثيرا كبيرا في تطبيقات الإدارة عُموماً، ووظيفة الموارد البشرية على وجه التحديد. فهو يسدمج اهتمامات أصحاب المصالح، ومصالح المنظمة ومنافع العاملين. كما يوسع المجالات الحيوية لإدارة الموارد البشرية ليشمل تأثير العاملين في المنظمة واختيار الإستراتيجية، واقتراح سياسات المنتج والسوق.

ثانيا : نظام إدارة الموارد البشرية والأهداف المرغوبة

تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال أنظمة فاعلـة عديـدة، يوضحها الـشكل (3)، وهي على النحو الآتي:

- ألسفة إدارة الموارد البشرية: وتصف القيم والمبادئ والرؤية في الأحد القريب والبعيد في مجال إدارة العاملين داخل المنظمة؛
- إستراتيجيات الموارد البشرية: وتُعرّفُ بالتوجهات المخططة المقسودة في إدارة العاملين، والتي بموجبها تتوجه المنظمة مستقبليا؛
- 3- مياسات الموارد البشرية: مجموعة اللوائح والتعليمات المرشدة التي توضح كيفية تطبيق وتنفيذ القيم والمبادئ والإستراتيجيات في المجالات المعيّنة ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية؛
- 4- عمليات الموارد البشرية: الإجراءات والأساليب والسبل التشغيلية الرسمية المستعملة في إدارة الغايات والاستراتيجيات والخطط التشغيلية والسياسات المتعلقة الموارد البشرية، وكيفية تأثيرها في أداء العاملين أولا قبل المنظمة؛
- 5- ممارسات الموارد البشرية: تشمل المفاهيم والنظم والتطبيقات الرسمية المستعملة في إدارة العاملين؛
- 6- برامج الموارد البشرية: تساعد في تطبيق إستراتيجيات وممارسات وسياسات الموارد البشرية، ووضعها موضع التنفيذ طبقاً للخطة المرسومة.



يتشكل الغرض العام لإدارة الموارد البشرية في ضمان المنظمة، بأن تكون قادرة على تحقيق النجاح من خلال العاملين، وبالتالي تكون أنظمتها مصدر القدرات التنظيمية، التي تسمح للمنظمة أن تكون متعلمة تفيد المجتمع بمنجزاتها المعرفية، وتقتنص الفرص الجديدة في البيئة.

وقد لخص المختصون في إدارة الموارد البشرية الأهداف المراد تحقيقها من أدائهما لأنشطتها ووظائفها بمسميات عديدة، من بينها الآني:

- 1- بناء وتطوير الموارد غير الملموسة للحصول على الميزة التنافسية للمنظمة ؛
- الإسهام والمشاركة في توقع نوعية سلوكيات وتصرفات العاملين وأفعالهم ؛
 - 3- تحديد ملاك العاملين، وكمية ونوعية المهارات المطلوبة:
 - 4- كفاءة تحديد مستوى القدرات والمعرفة العامة المطلوبة للمنظمة؛
- 5- تحسين الارتباط والالتزام بالمنظمة، وتشخيص مدى استعداد العاملين لـذلك من خلال قياس مشاعرهم؛
- 6- الموائمة بين سياسات المبوارد البشرية، وسياسات أعمال المنظمة واستراتيجياتها؟
- 7- جعل تصميم المنظمة مرنا لتكون قادرة على الاستجابة سريعا لمحو التغيير والريادية؛
- 8- إدارة شبكات فرق العمل والتعاون عبر حدود التنظيم الداخلي والخارجي للمنظمة ؛
 - 9- تطوير العاملين في المنظمة، وتعليمه ليكونوا جزءا من التعلم التنظيمي؛
- 10- تحسين التأثير في المجتمع والمنظمات الأخرى من خملال بناء الموقع العظيم المريح في العمل.

ثالثًا: تحديات إدارة الموارد البشرية في بينة العولمة والاقتصاد المعرفي

ونحن إذ ندخل أعتاب العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين يبرز اهتماماً متزايداً من قبل الأفراد، والجماعات، الاتحادات والنقابات، والمنظمات في جميع قطاعات المجتمع لأجل التخطيط لمواجهة ما تخبأه هذه المرحلة القادمة. فالمنافسة ضرورية لتحسين نوعية المنتجات وتخفيض الكلف من أجل المتمكن من البيع بأسعار منافسة، وهذا هو تماما ما يتطلب موارد بشرية مدربة ملتزمة.

ان هذه المهمات ليست عادية لا يمكن للتدريب أن يحققها، ولا للتحفيز الـذي يجب أن يقدم للعاملين. ولكن فقط يمكن أن يتحقق ذلك عن طريق تغيير فلسفة وأساليب الإدارة وبخاصة في مجال النظام الكلي في إدارة الموارد البشرية أنف الذكر، وبحيث تستند على ما يأتى :

- 1. لا يكون أمد الخطط والسياسات والبرامج قصيراً.
- يجب ان تكون إدارة الموارد البشرية مرتكزة على قيم إدارية فاعلمة موجودة في عقل ورؤية الإدارة العليا ابتداء، وان مشل هذه القيم لا تكون فقط عملية تثبيت لها، بل هي عملية إيمان وعقيدة.
- ينبغي ان تكون الاستراتيجيات مترابطة هدفها تحقيق الكفاءة الإنتاجية والإرباح من جهة ،وتطوير العاملين من جهة أخرى.

تواجه منظمات الأعمال في الوقت الحاضر منة تحديات خطيرة، بغيض النظر عن طبيعة عملها وحجمها وموقعها. ولمواجهة هذه التحديات ينبغي على هذه المنظمات ان تحدد لنفسها مجالات وتخصصات لها إمكانيات جديدة . والتحيات هذه تنافسية هي: (العنزي، 2004؛ 92k; Ulrich, 1998)

- 1. العالمية: لقد ذهبت تلك الأيام التي كانت معظم المنظمات تصنع المتجات داخل البلد وتصدرها إلى الخارج، فمع التوسع في الأسواق العالمية صار المدراء يكافحون لأجل الموازنة بين احتياجات التفكير عالمياً والمتنفيذ. وهذا ما يجعلهم أن يضطروا لنقل الأفراد والأفكار والمنتجات والمعلومات من جميع أنحاء العالم لكي تسد الحاجات والرغبات المحلية. كما يتوجب عليهم الانتباء للمقاومة الجديدة والحيوية عند صياغة الإستراتيجية وتحديد المواقف السياسية المتغيرة، ومواجهة النزاعات التجارية العالمية، والتعامل مع اسعار الصرف المتقلبة وتبادل العملات، والثقافات المتنوعة. وكذلك يتوجب عليهم الإلمام أكثر بأساليب التعامل مع الزبائن من البلدان الأخرى، والتجارة العالمية والمنافسة الحادة أكثر من ذي قبل. وباختصار أن العالمية ستنطلب من المنظمات أن تزيد من قدراتها على التعلم والتعاون وإدارة التنويع والتعقيد والغموض.
- 2. الوجعية: خلال العقد الماضي أخذت معظم المنظمات ان تتخلص من خسائرها ومظاهرها السلبية بإتباع أساليب التقليص والترشيق، وإعادة تصميم الأعمال، والاندماج لأجل زيادة الكفاءة وتقليل الكلف .وحيث ان مثل هذه الأساليب قد تم الانتباه لها وأصبحت متقادمة، وبالتالي هذا ما جعل الإداريون هنا ان يلجئوا إلى الجانب الآخر من معادلة الربح ألا وهو زيادة الدخل لغرض النمو فعملية النمو لها متطلبات معينة مملزمة بها المنظمات التي بدورها لابد ان تطمح إلى كسب زبائن جدد وتنتج سلع جديدة، وبحيث تكون مبدعة ومبتكرة على الدوام، مع أهمية تشجيع العاملين على المتعلم وتبادل المعلومات ومواكبة السوق وتغيراته السريعة. ومن المؤكد ان المنظمات التي تسعى إلى النمو من خلال الاندماج والاكتساب والمشاريع المشتركة يتطلب منها ان تمتلك قدرات عالية ومهارات متنوعة في مواجهة الثقافات المتنوعة.

- 3. التكنولوجيا: من الفيديو إلى الانترنيت، فالتكنولوجيا جعلت العالم اصغر وأسرع، بحكم كون الافكار والكم الهائيل من المعلومات في انتقال وتحرك مستمرين. والتحدي الذي سيواجهه المدراء هنا هو كيفية جعل الأشياء ذات معنى وقيمة، وبخاصة تلك التي تقدمها التكنولوجيا، ففي السنوات القادمة من القرن الحالي سيحتاج المدراء تصوراً عالياً حول كيفية جعل التكنولوجيا جزءاً حيوياً ومنتجاً في مجال العمل. كما يتحتم عليهم ان يظلوا في مقدمة منحني الخبرة وان يتعلموا أساليب دعم ورفع قيمة المعلومات لتحقيق نتائج جيدة وبعكسه فأنهم قد يواجهون خطر ابتلاع المعلومات لمم
- 4. التغيير ثم التغير: ربما أعظم التحديات التنافسية التي ستواجهها المنظمات هو اللي سيتمثل بتكييف نفسها مع البيئة ومواكبة التغيير المستمر فيها. وهنا، يتوجب على إداراتها ان تتعلم بسرعة وبصورة متواصلة قضايا الابتكار وإعادة هندسة الأعمال، وكذلك كيفية وضع صيغ عمل إستراتيجية بجدية و/ او اكتشاف التوجهات بشكل أسرع من المنافسين مع ان تكون لديها القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والذكاء في اختيار الأساليب الحديثة في العمل.
- وأس المال الفكري: أصبحت المعرفة من القضايا التنافسية المهمة ذات التأثير المباشر على المنظمات التي تتعامل بالأفكار والعلاقات والاتصالات وتتاجر بالخدمات المالية والاستشارية وغيرها المدفوعة بعامل التكنولوجيا. وكما قد تكون هذه المعرفة من الأمور التنافسية المهمة غير المباشرة لجميع المنظمات التي تحاول ان تميز نفسها في أساليب خدمة الزبائن. فمن الآن وصاعداً تكون المنظمة الناجحة هي التي تتميز بالمهارات العالية في استقطاب وجذب وتطوير وتدريب العاملين الذين يستطيعون العمل في المنظمات العالمية التي تسعى لخدمة الزبائن المحتملين والجدد، وتنتهز الفرص في عمال التكنولوجيا. وعليه، فالتحدي القادم الذي ستواجهه المنظمات هو تأكدها من انها تمتلك القدرات فالتحدي القادم الذي ستواجهه المنظمات هو تأكدها من انها تمتلك القدرات

على إيجاد رأس المال الفكري (العاملين ذوي الموهبة والمهارات المتنوعة) وبنائه واستثماره والحافظة عليه .

6. رأس المال الاجتماعي: يمشل هذا التحدي حصة المنظمة من الارتباطات الفاعلة بين العاملين فيما بينهم والفهم المتبادل فيم للنظم المشتركة التي تربطهم، والسلوكيات التي تُلزم أعضاء شبكات وفرق العمل على النشاط التعاوني الممكن للغاية. وبمعنى آخر، ان تحدي رأس المال الاجتماعي سيتعامل مع كيفية سعى المنظمات للعمل كجماعات عمل متعاونة أكثر من كونها عبدد من الأفراد يعملون سوية سعياً إلى تحقيق أهدافها، وبالتالي العمل على أنشاء جسور المحبة بين الأفراد والقضاء على المسافات البعيدة التي تفيصلهم عن بعضهم البعض. فالتحدي الجديد يتمثل بتوجه إدارة الموارد البشرية نحو إيجاد رأس المال الاجتماعي وتطهير المنظمات من سلبيات التوجه نحو الفردية وجعله قضية مركزية لإصلاح الحياة فيها التي تنصف بالحركية والتعقيد وحمايتهما من الفوضي والمدمار والمضياع. وكمذلك بمات بنماء العلاقمات الاجتماعية المتطورة في زمن التكنولوجيا والعولمة كمرحلتين عصيبتين تمهر بهما المنظمات أمراً في غاية الـصعوبة والأهمية في نفس الوقت. ومخاصة إذا تم الأخذ بنظر الاعتبار كثرة أرلتك الأفراد الذين يعملون بانتماء ضعيف والتـزام واطئ وعلى وفق ما يشاءون هم، وليس كما تشاء منظماتهم.

رابعا: إدارة رأس المال البشري لضمان الأستدامة والبقاء

يشمل رأس المال البشري لأي منظمة الأفراد الذين يعملون فيها، ويعتمد نجاحها عليهم، إذ عرفه (Bontis, 1999) أنه العاملون بمجموعهم في المنظمة ؛ من حيث ذكاءاتهم ومعارفهم ومهاراتهم المتراكمة التي تعطي للمنظمة شخصيتها المتميزة، فضلا عن كونهم تلك الموارد القادرة على التَعَلَم والتَعْيير والإبداع، وتوفير الدافع لضمان البقاء للمنظمة في عالم الأعمال. وتتلخص فكرة رأس المال

البشري، بأنه من اليقين اعتبار العاملين، وليس الأموال والبنايات والأراضي، والآلات هم دم الحياة النابض والمتدفق لديمومة المنظمة، وضمان بقائها واستمرارها في عالم الأعمال المتغير والمتقلب، يبتكر أسلوباً، يعتمد عليه في تقييم إسهامات رأس المال البشري في أرباح المنظمات، من خلال ما أسماه، بالعائد على الاستثمار في رأس المال البشري (ROI of Human Capital)، وبحيث يشدد هنا على أهمية تجميع البيانات التنظيمية بأسلوب يسمع للمنظمة، أن تقيسه على مستوى المصروفات أولاً، فضلاً عن تزويد العاملين بمعلومات دقيقة، وبالوقت المناسب، وبما يجعل الإداريون، أن يتخذوا قرارات سريعة وحاسمة ومثمرة لصالحها. (العنزي: 2007)

ترتبط عملية إدارة رأس المال البشري بإدارة الموارد البشرية مباشرة، ولكن بالتركيز أكثرُ على استعمال القياس الكمي كوسائل لتزويد توجيه النظام، انطلاقا من كون الموارد الفريدة والنادرة تؤثر بدرجة عالية في أداء منظمة الأعمال. ولعل أبرز ما يشار إلى توكيد (Barney, 1991) بتوضيحه أن المنظمات يمكن أن تحقق الميزة التنافسية عندما تكون مواردها وإمكانياتها وعملياتها ذات خمصائص محددة، مثل: نادرة، قيّمة، صعبة التقليد، فضلا عن عدم المسهولة في انتقال العاملين إلى المنافسين، والاستفادة من مهاراتهم ومعرفتهم.

وعلى أية حال، أن عمليات خلق القيمة الاقتصادية للعاملين في جميع المستويات الإدارية (عليا، وسطى، دنيا، تشغيلية)، وذلك من خلال تحسين المنظمة لمقدراتها الهيكلية لمواردها البشرية النادرة جداً، أو/و قليلة الندرة، ولموجوداتها الملموسة وغير الملموسة على حدر سواء. وفي أشارة لـــــ (56: Sullivan، 2001) فأن رأس المال البشري يعد المخزون المعرفي للعاملين في المنظمة، وهو قيمة تراكمية لمعرفتهم، ونطاقه محدد بالمعرفة الفردية لكل فرد على حدة. وهذا يعني أن رأس المال البشري هو الكفاءة والجهد الفردي للأداء بمختلف الوظائف في المنظمة. وثمة المال البشري هو الكفاءة والجهد الفردي للأداء بمختلف الوظائف في المنظمة. وثمة

قول أخير هو ان رأس المال البشري لا يكون وليد اللحظة أو الحدث أو المصدقة، بل أنه ذو عمق كبير وجذور ترجع به إلى مجال المعرفة في الصف والمدرسة والنادي والجامعة والشارع والأسرة والحيط الاجتماعي التي تكون مرجعياته، هذا من جانب. والجانب الآخر، هو سعي الفرد العامل ذاته لغرض التعلم، وهي العملية التي وجدها نفسه فضيلة بالنسبة له. فالمنظمة بالتأكيد لديها الوسائل والإمكانات والبنية التحتية المسائدة، وتعمل على خلق ثقافات مشتركة بين ألوان وأطياف المرجعيات التي تكون مجتمعها الداخلي، وتوالد الثقة بينهم من جهة، وبينهم وبين المنظمة من جهة ثانية، كي يتم التفاعل والربط، لتوالد المعرفة وتكاثرها.

هناك العديد من المؤشرات التي وضعها الباحثون لقياس ديمومة رأس المال البشري، وهي على العموم مؤشرات غير رقمية، تمثل خصائص وسمات صفات واتجاهات تستخدمها المنظمات للقياس بحسب طبيعتها ونوع الأعمال التي تمارسها. والجدول (1) يحدد مجموعة المقاييس التي جاء بها المهتمون في إدارة الموارد البشرية (سلمان، 2005). ومن يتمعن النظر بمجملها يلاحظ التوكيد على ثلاثة مؤشرات تقريبا لأغراض القياس، هي: التعلم، مهارة العمل، والتدريب.

جدول (1) مؤشرات قياس رأس المال البشري في منظمة الأعمال

مؤشرات القياس	اسم الباحث	ت	مؤشرات القياس	اسم الباحث	ت
	رالسئة			والسئة	
المهارة في العمل	Jacobsen	5	مدة العمل	Edivnssoin	1
الإبداع	2001		التدريب: المدة في السنة	& Molan 1997	
قدرات الأداء			مستوى التعليم الرسمي	1,5,7	
الخبرة			نفقات التدريب		
الحكمة					
التعلم					
التعليم	Stankonic	6	التعليم / دراســـة	Patrica 1999	2
تحويل المعرفة	2001		أكاديمية		
قدرات الأداء			التدريب		
الرواتــــب			رضا العاملين		
والأجور			دوران العمل		
الحنبرة، الأقدمية			ساعات العمل الضائعة		
مهارة العمل	Stewart	7	الاقدمية	Jan 1997	3
التعلم	1997		رضا العاملين		
المعرفة			كفاءة العاملين		
			مؤشرات النمو		
			مؤشرات الكفاءة		
			مؤشرات الاستقرار		
التعلم	Bontis 1998	8	المعرفة	Hansen	4
مهارات العمل			مهارة العمل	1999	
رضا العاملين			مهارات البحث		
!			والتطوير		
			استقرار الملاك الوظيفي		
			تقاطع المهارات		
			المهارات الفنية		

خامسا: الدور الريادي لإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال

غثل التحديات الستة المذكورة آنفاً في الفقرة رابعا احد جوانب العمل الذي يتعرض للمخاطرة بسببها، خاصة إذا قلّت الاستفادة من الفرص التي تتاح للمنظمة. والسلاح الوحيد الذي يبقى هنا، هو عملية التنظيم الملائمة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. وعاجلاً أم آجلاً سيكون من الممكن معرفة أساليب التنافس التقليدية وتخفيض الكلف، واستخدام التكنولوجيا، وتسعير المواد وتوزيعها، ولكن ستبقى الساحة مفتوحة للمنظمة المبدعة والمتعلمة. وفي الاقتصاد المعرفي مسيعتمد النجاح على قدرات المنظمة في السرعة والاستجابة والحركة والتعلم وكفاءة العاملين فيها. والمنظمة الفاعلة، هي التي تكون قادرة بسرعة على وضع الإستراتيجية موضع التطبيق، وفي إدارة العمليات بكفاءة وكذلك في تعظيم إسهامات العاملين والتزامهم، وفي خلق الظروف المناسبة لعملية التغيير المستمرة. والذي يجعل الحاجة لتطوير تلك القدرات آنفة المذكر هو المضرورة والأهمية في الدخول لتوضيح الدور الريادي لإدارة الموارد البشرية، والمذي يتنضمن الآتي : المعزى، 2004؛ 2004 (العنزى، 2004)

1- المشاركة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة

نحن لا نقول هنا، أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تعد إستراتيجية المنظمة، فهي من مسؤولية فريق الإدارة العليا المذي يكون صدير الموارد البشرية واحداً من أعضائه. ولكي تكون وظيفة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً فاعلاً إلى جانب الإدارة العليا، وعلى المدراء أن يشركوها في المناقشات الجادة ذات الصلة بأساليب تنظيم المنظمة في إطار تنفيذ الإستراتيجية، وتوفير الظروف المناسبة لإنجاح هذه المناقشات التي تفترض أن تتناول أربعة جوانب هي :

أ. اعتبار إدارة الموارد البشرية المسوولة عن تحديد التركيب التنظيمي للمنظمة وطريقة أدائها للأعمال. فهنالك العديد من غاذج العمل المتطورة التي يمكن ان تستخدم في هذا الجال. فمثلاً نموذج (Jay Galbraith, S Star)، قد حدد خسة عناصسر أساسية هي: الإستراتيجية، والهيكل، والمكافيات، والعمليات، و الأفراد. وأشار نموذج (Mckinsey & Company) إلى وجود سبع عناصس هي: الإستراتيجية، والهيكل، والأنظمة، والمنمط الإداري، والمهارات، والأفراد، والقيم المشتركة. فليس من المهم اختيار النموذج الأفضل الذي يجعل من تصميم المنظمة واضحاً. إذ ان هذا الوضوح يساعد الإدارة في فهم كيفية عمل المنظمة، وما الذي يعبق عملية تنفيذ الإستراتيجية ؟ وما هي الأشياء التي تقف في طريقها. والى جانب ذلك، فقد تفكر الإدارة العليا ان الهيكل هو الأهم في تحريك النشاطات وتوجيه القرارات، وقد تهمل الأنظمة والمهارات. أو قد تفهم المنظمة أهميتها وقيمها فقط ولا تنتبه، بشكل كاف، لتأثير الأنظمة على كيفية انجاز الأعمال فعلياً.

ب. على الإدارة العليا ان تطلب من إدارة الموارد البشرية، لعب دور المهندس المعماري في رسم خطط المنظمة، وكيفية عمل اقسامها بشكل متكافئ. فالخطط المنظمية التي تضعها هذه الإدارة يمكن ان تفيد في مساعدة المدراء الآخرين على تعيين أي المكونات في المنظمة يجب ان تتغير لكبي يسهل تنفيذ الإستراتيجية. وهنا، تكون إدارة الموارد البشرية بمثابة المرشد لتحديد ورسم الخطط الملائمة من حيث الثقافة، الكفاءات، التوجيه، المكافآت، إجراءات العمل، والقيادة. وتسأل هذه الإدارة فيما يعد نفسها هل ان ثقافة المنظمة تتلاءم مع أهدافها الإستراتيجية؟ وهل تتوافق مع كفاءاتها، وهكذا. وكمثال على الأسئلة التي تُوجه في مجال إدارة المناقشات يمكن مراجعة الجدول (1).

الفجوة بين المارسة الحالية للمنظمة والمارسة	وصف المارسة الأنفسل	الدرجة من 1 إلى 10	السوال	التغير	ð
			الى أي درجة تمتلك شركتنا الثقافة المناسبة	القيم	1
			للوصول إلى أهدافها ؟	المشتركة	
		لل أي درجــة تمتلــك هـــركتنا المعرفــة		الكفاءات	2
			والمهارات والقدرات المعلوبة ؟	المعادات	
		الل أي درجة غنك شركتنا القياسات		التيجة	3
			شبيجه والمحافآت والحوافز الملائمة ؟		
			الى أي درجمة تمثلمك شمركتنا الهيكمل		4
			لترجيه التنظيمي وأنظمة الاتصالات والسياسات		
			المارسة ؟		
			لل أي درجة تمتلك شركتنا القابلية على		5
			تحسين همليات وإجراءات العصل وعلى	التغيير	
			التغيير والتعلم ؟		
			ال أي درجة تمثلك شركتنا القيادة الحسنة	201.286	6
			لإنجاز أمنافها ؟	القيادة	

ج. دور الموارد بصفتها شريكاً استراتيجياً: ويتمشل هـلما الـدور بتحديد الطرق وتجديد بعض أجزاء البناء التنظيمي الذي تدعو الحاجة إليها . وبعبارة أخرى، ان مـدراء المـوارد البـشرية يجب ان يأخـذوا على عـاتقهم مسؤولية القيادة والإدارة في اقتراح وإيجاد أفضل الممارسات في برامج تغيير الثقافة مـثلاً، أو في أنظمة المكافآت والتقييم. وعلى نفس المنـوال، إذا تطلب تنفيـلم الإسـتراتيجية هيكلاً تنظيمياً قائماً على أساس فرق العمل، فان إدارة الموارد البشرية ستكون

المسؤولة عن لفت انتباه الإدارة العليا إلى الإجراءات والطرق المناسبة لهذا الهيكل.

د. وضع إدارة الموارد البشرية الأولويات والأسبقيات الواضحة : فني أية لحظة قد يكون لدى خبراء الموارد البشرية عشرات المبادرات والتصورات مثلاً الدفع على أساس الأداء، فرق العمل الشاملة، خبرات تطوير التعلّم على العمل الفعلي. ولأجل الارتباط الحقيقي بتناثج العمل، فيجب على إدارة الموارد البشرية ان تقيّم كل مبادرة وتحدد أياً منها تتوافق حقاً مع تنفيذ الإستراتيجية؟ أياً منها يجب الاهتمام بها بشكل عاجل؟ وأياً منها يمكن ان يؤجل تطبيقها؟ وأياً منها ترتبط حقاً بتتائج الأعمال. وبسبب انه عندما تصبح إدارة الموارد وأياً منها بدور عيز تماماً يتطلب البشرية شريكاً استراتيجياً، فان ذلك يعني قيامها بدور عيز تماماً يتطلب مهارات وقدرات جديدة تنضم إليها لكي تُجري تلك التحليلات المعمقة التي تنظوي عليها عملية التدقيق التنظيمي. وحتى تصبح الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً، فان ذل ينطلب درجة من المعرفة حول الإستراتيجية والسوق ونظرية الموقة.

2- جعل إدارة الموارد البشرية الخبير الإداري للمنظمة

تم اعتبار إدارة الموارد البشرية ولعدة عقود مضت كإدارة تنفيذية. وفي دورها الجديد كخبير إداري فإنها تحتاج إلى ان تتخلص من صورتها التقليدية كمعدة للقوانين، وواضعة لقواعد العمل ومنفذ لقرارات الإدارة العليا، وبحيث تحسن من الكفاءات وتدخل في تطوير كفاءة المنظمة بكاملها.وضمن وظيفة الموارد البشرية هنالك العشرات من العمليات التي يمكن المجازها بشكل أفضل وأسرع وارخص في الكلفة. ويعد إيجاد مثل هذه العمليات جزءا من دورها الميز الجديد في الوقت الحاضر والمستقبل. فمثلاً تقوم إحدى المنظمات بإنشاء برنامج آلي للتعيين بحيث يستخدم المحافرة الجدد التعيين بدون استعمال الورق، ومنظمة أخرى تستخدم يستطيع الأفراد الجدد التعيين بدون استعمال الورق، ومنظمة أخرى تستخدم

التكنولوجيا لاختيار أفضل المتقدمين للتعيين. ومنظمة أخىرى تُوجـد لوحـة أخبـار الكترونية تتيح للأفراد الجدد الاتصال بالإدارة العليا لإغراض التعيين.

ففي الحالات الثلاث يتحسن عمل الموارد البشرية، وتقبل الكلف من خلال حذف الخطوات الزائدة غير الضرورية، أو عن طريق رفع مستوى التكنولوجيا. ويمكن لخبراء الموارد البشرية ان يبرهنوا كذلك على صورتهم الجيدة عن طريق إعادة التفكير وطريقة أداء الأعمال في المنظمة ككل بحيث يمكنهم تصميم أنظمة تسمح للأقسام بان تشارك في الخدمات الإدارية . وبإمكان إدارة الموارد البشرية ان تكون مركزاً للخبرة بحيث تقوم بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات المهمة حول توجهات السوق مثلاً أو عن العمليات التنظيمية، وهنا سيكون عملها ليس مُنصباً على دور توفير الأموال للمنظمة، وإنما لتحسين موقفها التنافسي أيضاً. ولكي تكون الموارد البشرية خبيرة في الإدارة فإن ذلك يتطلب بعض المعرفة في إعادة هندمة وتصميم العمليات.

3- مناصرة إدارة الموارد البشرية للعاملين

ان متطلبات العمل في الوقت الحاضر أكثر ما كانت عليه في السابق. فالعاملون أخذ يُطلب منهم أن يقدموا الكثير مقابل إعطائهم القليل. ففي سبيل المثال، ان عقود العمل القديمة كانت تتضمن ضمانات حقوق العاملين والترقيبات المستمرة في حين ان العقود الحالية ظلت تتضمن فقط الوعود الكاذبة غير الموثوق بها، وبما أخذت تؤثر على أدائهم كرد فعل عليها، وأصبحت علاقتهم بمنظماتهم علاقة تجارية خلال ساعات العمل فقط. وهذا النوع من المشاركة غير الكاملة للعاملين هي قمة الفشل التنظيمي ولا يمكن للمنظمات بالتالي ان تستمر في البقاء ما ينشغل العاملين فيها ويندجوا بشكل كامل في العمل، والعاملون المندجون (أولئك المذين يُعتقد أنهم مقيمون) يشتركون في الافكار ويعملون بجد اكبر من الحد المطلوب، ويرتبطون بشكل أفضل مع الزبائن. ومن هنا يبرز الدور الجديد لإدارة الموارد

البشرية بحيث يجب اعتبارها مسؤولة عن إبقاء العاملين منديجين في عملهم، ويشعرون دائماً بالالتزام تجاه المنظمة، وان يشاركوا في الأداء والعمل بشكل كامل.

لقد سعت الموارد البشرية في الماضي القريب إلى تحقيق ذلك الاندماج والالتزام عن طريق تلبية الحاجات الاجتماعية للعاملين كإقامة المرحلات والحفلات والمخيمات، وغير ذلك. في حين الدور الجديد الغي مثل هذه الجوانب، إذ يجب ان تأخذ على عاتقها مسؤولية توجيه وتدريب جميع العاملين ويما يرفع معنوياتهم. فضلاً عن أنها ينبغي ان تكون صوت العاملين المسموع في مناقشات الإدارة العليا، وان توفر لهم الفرص لأجل النمو الشخصي والمهني. وفي سبيل المثال، قيام إدارة الموارد البشرية بإخبار الإدارة العليا أن (80%) من العاملين يشعرون بهبوط المعنويات بسبب عملية تقليص العاملين التي جرت مؤخراً. وهذا عمل مفيد، ولكن الأكثر من ذلك ان تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تثقيف الإدارة العليا والعاملين معاً حول أسباب هبوط المعنويات. وهنا ستكون هذه الإدارة العليا والعاملين معاً حول أسباب هبوط المعنويات. وهنا ستكون هذه الإدارة لمم أمامهم، وأنهم على ثقة بأنها توصل آرائهم عند اتخاذ أي قرار يتعلق بهم، ومثل هذا الدفاع سيكون عالقاً في ذهن العاملين خاصة وأنهم يعلمون أن إدارة الموارد البشرية هي الصوت المعبر عنهم قبل أن يوصلوا وجهات نظرهم إليها.

4- إدارة الموارد البشرية أداة للتغيير

ان الفرق بين الفائزين والخاسرين في مجال إدارة الأعمال بحدده القابلية على الاستجابة بسرعة للتغيير. فالفائزون يستطيعون ان يتكيفوا ويتعلموا ويتصرفوا بسرعة، بينما الخاسرين يهدرون وقتهم في محاولة للميطرة على التغيير. وإدارة الموارد البشرية ستكون لديها مسؤولية رائعة وهي وظيفة بناء قدرات للمنظمة على تبني التغيير والاستعداد لمواجهته. وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في أجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالى، وتقليل

دورة الزمن من أجل التجديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، وإنها قد طورت وتجددت وقدمت الجديد في الوقت المناسب. كما ان إدارة الموارد البشرية تستطيع محقيق حلم أي منظمة بأن تكون الأولى في الأسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماماً وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم في تشخيص أي الأعمال التي يمكن وقفها أو البت بها، أو الاستمرار بها وان يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية.

ينيف التغيير العاملين ويجعلهم غير قادرين على القيان بأي عمل، ويأتي دور إدارة الموارد البشرية لتجعلهم يستبدلون مقاومة هذا التغيير بالعزيمة والتصميم على الاستجابة له ومواكبته، واستبدال الخوف من التغيير باللهفة والإثارة بشأن الإمكانيات التي ستناح. كيف؟ والإجابة تكمن في استعمال النموذج المطروح في الجدول (2) الذي استخدمته شركة (GE) الأمريكية. وعلى إدارة الموارد البشرية ان تقدم مثل هذا النموذج وتوجه المناقشات في ضوء الإجابة على مجموعة الأسئلة الظاهرة فيه. وكذلك ينبغي أن يكون النموذج آداة إدارية تقودها الموارد البشرية، فهي تساعد على تحديد عوامل النجاح من أجل التغيير، وتقييم مواطن الضعف والقوة فيما يخص كل عامل. وربما يكون من أهم وأصعب التحديمات التي تواجه العديد من المنظمات في هذه المرحلة هي تغيير ثقافتها.

ولإحداث هذا التغيير بشكل ناجح بمساعدة الموارد البشرية يجب إتباع الخطوات الأربعة الآتية:

أ. ينبغي عليها تحديد وتوضيح مفهوم تغيير الثقافة.

ب. يجب عليها بيان، لماذا يُعد تغيير الثقافة شيئاً مركزياً في نجاح مشروع العمل.

ج. يجب عليها وضع طريقة محددة لتقييم الثقافة الحالية والجديدة المرضوب فيها،
 وكذلك مقياس الفجوة أو الهوّة بين الاثنين.

د. ينبغى عليها ان تحدد المداخل البديلة لإيجاد ثقافة جديدة.

وأخيراً، إذا ما أريد من إدارة الموارد البشرية أن تؤثر، وتُحدث التغيير الحقيقي ينبغي أن تكون مؤلفة من أفراد لديهم المهارات المطلوبة لأجل العمل على أساس الثقة واكتساب الشيء الذي تفتقر إليه في غالب الأحيان، وهو الاحترام والتقديسر والثناء.

جدول (2) التغير يبدأ بأسئلة : مَنْ، لماذا، وكيف؟ قسم الموارد البشرية في شمركة (GE) الأمريكية _ نموذج التغيير وعملية التحول فيها

أسئلة تقييم وانجاز حوامل النجاح الرئيسة للتغيير	عوامل النجاح الأساسية لأجل التغيير	ت
هل لدينا قائد • يناصر التغيير؟ ويلتزم علانية بجعله أمراً هيناً ؟ ويجمع الحوارد الخصرورية لتعزيزها ؟ ويقدم من وقته واهتماماته لمتابعته ؟	قيادة التغيير (مَنْ المسؤول ؟)	1
هل العاملون يرون هناك سبياً للتغيير ؟ ويفهمون لماذا يُعد ذلك مهماً؟ ويلاحظون كيف انه سيساعدهم ويُطور الشركة في الأمد القريب والبعيد ؟	إيجاد حاجة مشتركة (لماذا نقوم بالتغيير ؟)	2
هل العاملون • يرون نتائج التغيير بتعبير سلوكي (أي على أساس ما سيقومون به على نحو مختلف من جرّاء التغيير) ؟ والحصول على النتائج بعد المجاز التغيير ؟ وفهم كيفية تحقيق القائدة للزبائن وأصحاب الأسهم ؟	تكوين رؤية (إلى ماذا يُنظر عندما يُؤدى العمل ؟)	3

أستلة تقييم والحاز حوامل النجاح الرئيسة للتغيير	عوامل النجاح الأساسية لأجل التغيير	ت
هل أصحاب الاقتراح ومقدميه • يتم تمييزهم ليكونوا سعداء ؟ ومعرفة كيفية بناء الائتلاف للعم التغيير ؟ وصدى امتلاك متطوعين لدعم التغيير من الأفراد الرئيسيين في المنظمة ؟ ومدى امتلاك قدرات لبناء مسؤولية تكوين الفرق لجعل التغيير مقبولاً ؟	تعزيز الالتزام (مَنْ الذي يحتاج أن يشارك ؟)	4
هل الذين يرعون التغيير	تعديل النظم والهياكل (كيف ستكون المنظمة كبناء مؤسساتي ؟)	5
هل الذين يرعون التغيير لديهم وسائل قياس النجاح؟ ولديهم وسائل مقارنة مع نتائج التغيير وعملية التنفيذ؟	متابعة سير التقدم (كيف ستقاس ؟)	6
هل الذين يرعون التغير • يسدركون الخطوات الأولى في المستروع ؟ ولسديهم خطط قصيرة وبعيسة الأمند لتركينز الانتباه على التغيير؟ ولسديهم خطة للتكييف مع التغيير عبر الوقت ؟	جعله يدوم حتى النهاية (كيف يبدأ وكيف ينتهي ؟)	7

سادسا: التغييرات الطلوبة لتميز إدارة الموارد البشرية

يتطلب الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية إجراء تغييرات رئيسة في طريقة تفكير موظفيها المتخصصين وسلوكهم. ولكن يبقى الأهم من كل ذلك إنها تتطلب من الإدارة تذكير موظفيها أن يُغيّروا توقعاتهم من إدارة الموارد البشرية وتصرفاتهم إزاء موظفيها. وفي أدناه خسة أساليب يمكن من خلالها أن تركز الإدارة العليا على النتائج التي تحققها الموارد البشرية بدلاً من أنشطتها: (العنزي:2004)

1- إيصال قضايا العاملين ومشكلاتهم إلى الإدارة العليا

تعد شركة (hp) التعامل مع العاملين من المسائل المهمة، لا بل تعده احد أهدافها الرئيسة. وهذا رئيس شركة (GE) نراه يخصص (40%) من وقته لقضايا العاملين ومشاكلهم. فالنقطة الهامة هنا، هي انه يجب عد الموارد البشرية موضوعاً جدياً، وعلى كبار المدراء ان يظهروا بأنهم يؤمنون بالمواضيع النمطية التي تخص العاملين. فمثلاً، موضوعات مثل تغيير الثقافة، رأس المال الفكري، ورأس المال الاجتماعي تُعد من القضايا المهمة لنجاح المنظمة في القرن الحادي والعشرين. ويكن لمدراء الأقسام ان يؤشروا إيمانهم بذلك بأساليب عديدة من بينها، مثلاً ان يكنهم التحدث يجدية عن كيفية خلق القدرات التنظيمية ذات القيمة العالية للمستثمرين والزبائن والعاملين، ويكنهم أن يحدوا الوقت الملازم للتأكد من ان للمستثمرين والزبائن والعاملين، ويكنهم أن يحدوا الوقت الملازم للتأكد من ان التغييرات التنظيمية تتم مناقشتها بجدية وتنفيذها بعناية. كما يمكن للإدارة العليا ان تشرك موظفي الموارد البشرية في مناقشات صياغة الأهداف الإستراتيجية، إذ من دونهم تصبح آمالاً أكثر منها وقائع، ووعوداً أكثر من كونها أفعالاً، ومفاهيم أكثر من كونها نتائج.

2- تحديد القضايا الممكن تقديمها بوضوح وجعل ادارة الموارد البشرية مسؤولة عن النتائج

ان الشيء الوحيد لإعلام إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولة عن إسهامات العاملين هو ان نضع لها هدفاً واضحاً وعدداً. فمثلاً وضع هدف معين (10%) زيادة في معنويات العاملين على شرط ان تقاس بمسح استبياني يُعد لهذا الغرض. وإذا ما تم تحديد هذا الهدف فإن النتائج ينبغي ان تتابع بغرض المحافظة عليها، وإلا ستجر الحالة ورائها عواقب سلبية في حالة فقدان النتائج. والمنظمة إذن، تكون لديها فرصة أفضل لتحقيق أهدافها إذا ذكرت الإدارة العليا بوضوح ماذا تتوقع من الموارد البشرية؟ وتتابع ذلك مع قيام المكن قياسه ومكافأة الأداء الجيد.

3- استثمار عمارسات الموارد البشرية الإبداعية والخلاقة

ان الموارد البشرية حالها كحال أي مجال من مجالات العمل داخيل المنظمة له نصيبه من التكنولوجيا الحديثة والممارسات الجديدة. وعلى الإدارة العليا أن تكون على علىم بهذه الممارسات وتتابعها. والاستثمار في ممارسات الموارد البشرية الجديدة هي طريقة أخرى للتأكد من أنها تملك الأدوات، والمعلومات، والعمليات التي تحتاجها لتنفيذ دورها الجديد. وبعد أن يتم تحديد الممارسات الجديدة فيمكن للإدارة العليا ان تتوقع بالفعل ما تقدمه إدارة الموارد البشرية من مزايا. وهنا يجب ان يركز الاستثمار على مدى تعلم الممارسات الحديثة للموارد البشرية والاستفادة منها في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة.

4- وقع مستوى معارف ومهارات المهنيين والحبراء في إدارة الموارد البشرية

ان من أصعب واهم القضايا التي يمكن عملها من قبل المنظمات لتحسين أداء هذا القسم هو تحسين وتطوير مهارات الأفراد العاملين قيه. فالمنظمات مجاجة إلى أفراد يعرفون الأعمال ويفهمون النظريات الخاصة بالموارد البشرية وبمارساتها العملية لكي يمكنهم إدارة الثقافة وتحقيق التغيير المطلوب. وفي كثير من الأحيان، أن مثل هؤلاء الأفراد قد يكونوا موجودين داخل المنظمة، وضمن قسم الموارد البشرية ولكنهم يحتاجون إلى التدريب، وفي أحيان أخرى، يجب نقلهم من أقسام أخرى، أو جلبهم من خارج المنظمة.

5- جعل إدارة الموارد البشرية جزءا محوريا في إدارة الجودة الشاملة

يعتمد النجاح أو الفشل في إدارة الجودة الشاملة على كيفية تنفيذ الأعمال من قبل العاملين بكافة مستوياتهم من المستوى الإداري الأول، نزولاً إلى أدنى الوحدات التشغيلية. واستناداً لأحد تعاريف إدارة الجودة الشاملة بأنه تبديل ادوار إدارة الموارد البشرية من التمسك بالفردية إلى اعتبارها علاقة تعاون وثقة واحترام، فان هذه الإدارة ستصبح هي عرك التغيير، وأنها امتداد لإدارة الجودة الشاملة.

ومن الواضح ان هناك توكيد هام على الموارد البشرية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يمكن استنباطه من عمل (Deming) الذي تضمن عدداً من متطلبات الموارد البشرية، والتي من بينها الآتي:

- إقامة تدريب في مواقع العمل.
- قطع الحواجز بين الأقسام والشعب لبناء فرق العمل.
 - إزالة الحوف والقلق في العمل.
 - تحديد عبء العمل وقوته في المواقع.
- تحسين الظروف التي تسمح للعاملين ان يفخروا في عملهم.
 - إقامة برنامج التعلم والتطوير الذاتي.

وهذا يعني أن التدريب الجيد، والعمل التحفيزي، وتطوير الفرق العمل التي هي من أنشطة إدارة الموارد البشرية، هي الأكثر احتمالاً بالمساهمة في نجاح المنظمة، ان هذه الإدارة تُعد احدي الإدارات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إذ أن إسهاماتها في الإنتاجية والنوعية والكلفة هي إحدى الأسباب الرئيسة في اقتراح نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية. ثم انتشر في بلدان العالم كافة. فإدارة الجودة الشاملة، قد قللت من كلفة النوعية الرديئة، لأنها الطريقة الأمثل لتطوير كل فرد، وبناء وإعداد التدريب الأفضل له. وكل فرد له قاعدة تركيز عامة نحو الزبون، ولذلك فان الأفراد بمختلف مهامهم وقدراتهم يكونوا قادرين على التواصل مع هدف المنظمة الكلي.

سابعا: المارسات الناجحة في إدارة الموارد البشرية

ركزت البحوث في إدارة الموارد البشرية منذ عقد التسعينات من القرن العشرين على دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية في أداء الأعمال، وأطلق على ذلك المسار من البحث أسم أفضل الممارسات أو نموذج الالتزام العالي أو مدخل نظم الأداء العسالي، وقسد اعتمسد في ذلسك المنظسور المسستند للمسوارد الأداء العسالي، وقسد اعتمسد في ذلسك المنظسور المستند للمسوارد والمدالي المسالي وقسد اعتمال المسالين قد المسالة من ممارسات الموارد البشرية تتميز في تأثيرها الايجابي على أداء الأعمال بغض النظر عن العوامل الظرفية أو الموقفية.

وفضلاً عن ذلك، وانسجاماً مع افتراضات وجهة النظر المستندة للموارد، لا يكفي الاستخدام الاقتصادي لممارسة واحدة فقط، ولابد من تطبيق سلسلة من الممارسات. وان تكاملية تلك الممارسات، سوف تعظم التأثير الايجابي للموارد البشرية، ومع ذلك تتميز تلك الأعمال البحثية أما بافتراض أن عمارسات الموارد البشرية تطبق داخل الشركة بالطريقة نفسها على كل العاملين بغيض النظر عن الوظائف التي يشغلوها، أو من خملال القيام بالتميز العام جداً بينها، مثلا: العاملين، الإداريين، المهندسين، الخدميين، من حيث عدد الساعات.

أفترض (Mac Duffie: 1995) في دراسة حول صناعة السيارات، مجموعة من عمارسات الموارد البشرية التي أطلق عليها الإبداع، والتي تتميز باختصار تزويد العاملين بالمهارات والقدرات الضرورية، ودفعهم للقيام بالعمل الجيد، ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار. وقد ركزت المدراسة أكثر على السياسة المرشدة للعمل الجاد، لا على كيفية تطبيقها عمليا. وللذلك، في حالة الاختيار يتم تقييم معايير استخدام العاملين على أساس المدرجات العالية لتلك المعايير التي تؤكد الانفتاح على مهارات التعلم والمهارات لديهم. والمعايير يجب أن تكون في مجالات

اختيار الأفراد، والتدريب، والتعويضات، وأشخال المناصب الوظيفية، و تشكيل فرق العمل الرسمية، وتقديم المقترحات.

أما (Huselid): Huselid)، فقد استخدم (13) فقرة لتقييم مجموعة ممارسات العمل ذات الأداء العالمي من بينها مجالات: اختيار الأفراد، تقييم الأداء، الرواتب، الحوافز، تصميم الوظائف، إجراءات تقديم الشكاوى، مشاركة المعلومات، تقييم الموقف، التدريب، معايير الترقية والترفيع. ولقد طبق هذا الباحث تحليل العمل على ممارسات الأداء العالمي، وحصل على مجموعتين من الممارسات، هي: مهارات العاملين والدافعية للعمل، حيث الأولى تشير إلى الممارسات التي تمنح الأفراد المعرفة، أو المهارات، أو القدرات لتطبيقها عملياً في أعمالهم، وتحقيق الاختيار القوي والمشاركة الفعالة، والثانية تتألف من مجموعة الممارسات المحددة التي هدفها التعيم على تعزيز السلوك المطلوب للأفراد، مثل تقييم الأداء، وربط ذلك التقييم على نحو كامل بالأجور والمكافآت، واعتبار الجدارة معيارا للترقية.

وبشكل عام أفترض الكثير من المختصين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الريادية و الإبداعية، هي: الموقف من التعويضات، تناوب أو تدوير العمل، اختبارات الاستقطاب والاختيار للمكان المناسب، العمل الفرقي والجماعي، الأمان الوظيفي والسلامة في العمل، التدريب على المهارات وتطوير الخبرات، أنشطة ومهارات الاتصال، وكذلك هنالك مؤشرين لعلاقات العمل التقليدية، وهي الموقف من اتحاد العمال والنقابات، ومتغير معدل الشكاوى والتظلمات والضجر في العمل. وأكدوا كذلك على أن القيمة الإستراتيجية لرأس المال البشري تشير إلى إمكانيته وقدرته على تحسين فاعلية الشركة وكفاءتها واستغلال فرص السوق، والموقف الملائم اتجاه التهديدات المحتملة.

بينما (Walton: 1985)، فقد أكد على نظام الرقابة إزاء نظام الالتزام، فالنظام الأول يبحث في السيطرة على الأفراد من خلال الفحص والمتابعة، الأشراف التام، التسلسل الهرمي، والاستفادة من كل أنواع الرقابة التشخيصية والتفاعلية. والنظام الثاني الذي يكون مفيد وملائم أكثر لمنظمة الأعمال، فهو يركز على احتواء العاملين سلوكيا، وليس بالعقوبات أو الضغط، مع تطبيق عارسات أخرى مشل، مشاركة الفريق، فريق العمل، امن العمل، اللامركزية، التدريب العام، كلف الأجور، العوائد الأخرى، والعلاوات.

لقد أقترح (Ostroff: 2000) خسة أنظمة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الإبداعية المطلوبة في العمل، وهي: (Armstrong,2009: 268)، وبحسب الجدول (3) يبين الممارسات الميزة لادارة الموارد البشرية في منظمة الاعمال

- نظام الشمولية: باستخدام الشركات مدى واسع من ممارسات الموارد البشرية.
- نظام الاحتواء: التي تستفيد الشركات من تلك الممارسات التي تزيد من مهارات العاملين، مثلاً الأجر المستند على المهارة، واستغراق العاملين، وزيادة إحساسهم بالانجاز الشخصي، مع الاستفادة القليلة من الرقابة والأشراف الهرمي.
- 3. النظام التعليدي: الذي يستند على استخدام بعض الممارسات، مثلاً الاختيار والتدريب لزيادة مهارات العاملين، ولكنها تعتمد في الغالب على الرقابة المشددة، والأشراف الهرمي، ومثلها الخضوع القانوني، هيكل العمل، هيكل الراتب المعتمد على العمل.
- 4. نظام التشخيص: إذ تميل الشركات إلى الاستفادة القليلة من ممارسات الموارد البشرية، باستثناء تلك التي تهدف إلى زيادة الالتزام التنظيمي، ومثلها أمن العمل.

5. اللاتظام: إذ يوجد هناك استخدام قليل لممارسات الموارد البشرية من قبل الشركات.

جدول (3) طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية الميزة لصالح نجاح المنظمة

الاختيار الاختيارات النفسية واختيار المعرفة، عدد المقابلات، مراجعة الطلب، طول عملية الاختيار بالأيام، نوع المدير الذي يقوم بعملية الاختيار، استخدام غنبة واسعة من الخبراء

- التطــــوير التدريب على مهارات العمل، إدارة المهارات في قضايا والتدريب الأعمال الإستراتيجية والتخطيط السريع.
- المكافآت المختلطة (الثابت زائد المتغيرة)، العمولة،
 العلاوات، الدخل معتمد على الدفع، مشاركة الربح،
 المشاركة الأسهم والمنافع.
- تقييم الأداء نظام تقييم الأداء الرسمي، تحديد الجهد، الأداء المقيم المؤثر على المراتب، الإدارة بالأهداف، عدد المقابلات لكل سنة، وعدد تقييمات الأداء.
- ظروف العمل استقلالية العمل، مرونة الجداول الزمنية، المشاركة في اتخاذ
 القرار، التعاقد الجزئي، عقود التفويض والعقود الفرعية.

ثامنا: استنتاجات لابداعات الأعمال

1- نعتقد أننا في هذا الفصل قد أسهمنا بفتح احد أجزاء الصندوق الأسود في إدارة الموارد البشرية من خلال أثبات بأنها تتألف من تطبيق شامل وعيز لجموعة من الممارسات والتطبيقات للاحتفاظ بأفضل العاملين. وتتطلب الأعمال القيمة والمميزة في المنظمات إلى عارسات موارد بشرية أدق من حيث استخدام تقنيات اختبار واختيار ملائمين، واحتياجات تدريبية وتطوير أكثر،

ونظام مكافآت عالي المستوى، وتقييم أداء رسمي يعتمد على معايير غتلفة تمنعكس في نظام التعويمضات المباشرة وغير المباشرة، فمضلا عن التمتع بالاستقلالية، وتوفير ظروف عمل أفضل.

- 2- يجعل غرض المنظمة في البقاء والنجاح في عالم الأعمال يجعل القائمين عليها من مالكين وإدارة على قدر عال من المسؤولية في إيجاد الوسائل والسبل لتحسين أدائها، فيعيدون التنظيم، ويهندسون الأعمال، ويدعمون الاحتواء والالتزام للموارد البشرية، ويتبنون ثقافة الفريق، ويسعون لتكون منظمتهم متعلمة، وذلك بإيجاد أحسن طريقة لاستغلال الموارد. فالموارد ما عادت في الموارد علي الموارد الملموسة فقط، بل تحول الاهتمام إلى الموارد غير الملموسة والمعبر عنها برأس المال الفكري.
- 5- ان المدراء في حيرة، حيث هم لا يعرفون قيمة ممتلكاتهم من الموارد البشرية، وكذلك هم لا يعرفون فيما إذا كان لديهم عاملين كمورد، أم عمليات بدلا منهم، ليضمنوا نجاح إستراتيجية المنظمة. ويعود المدراء ليسألوا أنفسهم من أين تأتي قيمة المنظمة ؟ هل تأتي من مواردهم القديمة، أم من الزائر الجديد المذي لا يعرفون له هيئة ولا جذور. ومن هنا ولدت الحاجة الماسة للتعامل مع الموارد البشرية تعاملا حقيقيا، كي لا تظل المنظمات تعمل في فراغ.
- 4- يتطلب دخول رأس المال البشري كمفهوم جديد للقيمة حدوث تغيرات كبيرة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتكنولوجياتها، وثقافتها، ومرونتها في الاستجابة. وعلى هذا الأساس قبلت المنظمات الجابهة التحدي، وإلا ستكون جزءا من البيئة أو جزءا من منظمة أخرى. ومجابهة هذا التحدي، يكون بالاستجابة لهذه المتطلبات والاهتمام بالموارد غير الملموسة وقياسها وتجسيدها في منتجات وخدمات تلبي رغبة الزبائن، وإيجاد بيئة تنظيمية تهتم بهذه الموارد، والتي تساعدها في إعطاء معلومات كثيرة لاتخاذ قرارات غنية عندما يخططون

لاستثمار مواردهم البشرية المختلفة، والتي يمكن ان تعرف من خملال نقطتين أساسيتين هما : معرفة مخزون رأس المال البشري، والاهتمام بالتعلم التنظيمي.

5- وأخيرا، تعمل إدارة الموارد البشرية مساعدا مركزيا لدخول منظمات الأعمال عالم العولمة، وتحدد من خلال المرونة للدخول إلى الأسواق العالمية، وإعطاء التغذية العكسية، والتكيف مع اتجاهات السوق، كما إنها نعمل على تطويع واستخدام الثقافات المعقدة، بدءا من تقاطع الثقافات، وجعلها مقبولة بالانسجام مع معايير الأعمال.

مصادر الفصل الحادي عشر

- 1- العنزي، سعد، الدور المميز لادارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة، مجلة كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، العدد 53، السنة 27، لعام 2004.
- 2- العنزي، سعد، مضمون نظرية رأس المال البشري ومبادئها في ضوء ادراكات التنمية الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد، العدد 42، لعام 2007.
- 3- Armstrong, M., (2006), <u>A Handbook of Human Resource</u> <u>Management Practice</u>, 10th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- 4- Armstrong, M., (2009), <u>Strategic Human Resource Management:</u>
 <u>A guide to action</u>, 4th Edition, Kogan Page, Great Britain,
 Cambridge University Press
- 5— Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", <u>Journal of Management, Vol. (17), No. (1)</u>, pp. 99-120.
- 6- Bonits, N. (1999-a), "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and advancing the stat of the filed, International, <u>Journal of technology management</u>, VOL. 18. No.5
- 7- Bonits, N., (1999-b), The Knowledge Tool box: A review of the tools Available to measure and manage Intangible Resources"
 <u>European management Journal</u>, VOL. 17. No. 4
- 8- Brown, Eric D., (2006), "Implementing a High Performance Work System" Aligning Technology, Strategy, People & Projects http://ericbrown.com, Copyright 2006-2007 -Eric D. Brown.
- 9- Cascio, W. (1998), "Applied Psychology in Human Resource Management", Prentice Hall, New York.
- 10- Dave Ulrich, A new mandate for Human Resources, <u>Harvard Business Review</u>, January-February, 1998.

- 11- Dessler, Gary, (2003), "Human resource management", 9th ed., Pearson Education, Inc, under Saddle Review, newter, New York
- 12- Drucker, Peter, (1986), "<u>Innovation and Entrepreneurship</u>", Harper & Row Publishers, Pan books, London.
- 13- Gary Dessler, <u>Human resources Management</u>, Prentice-Hill Co., New Jersey, 1998.
- 14- Grant, R.M., (1995), To wards knowledge based theory of the firms strategic intellectual capital. <u>management Journal</u>, VOL:17.No.5.
- 15- Hamel & Prahalad, (1992), "Competing for the future- break through strategies for seizing control of industry and creating markets of tomorrow", <u>Harvard business school</u>.
- 16- Huselid, M.A. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", <u>Academy of Management Journal</u>, Vol. (38), No. (6), pp. 635-72.
- 17- John M. Ivancevich, <u>Human Resources Management</u>, McGraw-Hill, Boston, 1996.
- 18- Miller, A. & Dess, G., (1996), "Strategic Management", 2nd ed., McGraw-Hill, N.Y.
- 19- Nanda, A., (1996), "<u>Resources, capabilities and competencies</u>", In: Moingeon, B., Edmondson, A. (Eds.), "<u>Organizational</u> Learning and Competitive Advantage", Sage, London, pp. 93-120.
- 20- Noe R. A, Hollenbeck J. R., Gerhard B & Patrick M. R., (1994): Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage, Illinois: Richard D, Irwin. s.
- 21- Patricia H. Andrews et al., <u>Organizational Communication</u>, Houghton Mifflin Co., Boston, 1996.
- 22- Pfeiffer J., (1998): <u>The Human Equation</u>. Boston. MA: Harvard Business School Press.
- 23- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", Harvard Business Review, Vol. (68) No. (3).

- 24- Porter, M. E.(1996), "What is Strategy", <u>Harvard Business</u> Review, (61-80)
- 25- Robert L. Mathis and & John H. Jackson, <u>Human Resources</u> <u>Management</u>, West Publishing Co., 1998.
- 26- Schermerhorn, A., (1999), "Management", John Wiley & Sons, New York.
- 27- Sullivan, P, (2001) Value Driven Intellectual Capital: How to Cohvert Intangible Corporate Assets in to Market Value, Wiley, New York...
- 28- Ulrich, D., (1998), Intellectual Capital Competence Commitment, <u>Sloan Management Review</u>, No, 2569, Vienna
- 29- Ulrich D., (1998): A New Mandate for Human Resource, <u>Harvard Business Review</u>, January February, pp. 123 134

الفصل الثاني عشر إدارة الموهبة في منظمات الأداء العالي



الفصل الثاني عشر إدارة الموهبة في منظمات الأداء العالى

= تمهید

عرضت شركة (McKinsey) الاستشارية في عام (1997) مفهوم حرب المواهب، لكبون ذلك يعد عركاً حاسماً للأداء التنظيمي، ولمواجهة العولمة ومتطلبات الاقتصاد المعرفي. ولعل من المفيد الإشارة إليه، بأن أحد المفاتيح المهمة لأداء المنظمات المتميزة هو الأفراد في المنظمة، وأنظمة الإدارة التي تُسخّرُ وتنمي مواهبهم وقدراتهم، وتتبنى النماذج الجديدة لأنظمة عمل الأداء العالي، كارضية جاذبة في مسعاها لفهم طبيعة المنظمات الموهوبة. فالتركيز يتم على العناصر الرئيسة المكونة للإبداع والتجديد في مواقع العمل، وادماج العاملين، وإنصافهم، والمشاركة في اتخاذ القرار، ومراعاة تطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات. فمن البديهي أن توجد هناك منافسة قوية بين المنظمات في ظل هيجان المتغيرات فمن البديهي أن توجد هناك منافسة قوية بين المنظمات، من أجل تعزيز ميزتها السريعة في بيئة الأعمال، ولمذلك أن المنظمات بدأت تفكر كيف تحسن أدائها وعملياتها. وهنا، تصبح الموهبة المصدر الرئيس للمنظمات، من أجل تعزيز ميزتها التنافسية المستدامة، والتي تعد أهمية رئيسة لأداء المنظمات. وإدارة الموهبة تعد مجالاً حيوياً تسهم في تحقيق الأداء العالى في منظمات الأعمال.

تأسيسا على ما سبق، يمكن أن تتضع الصورة أمام الباحثين والقراء المطلعين حول كيفية وصبل جذب الموهبة واختيارها والمحافظة عليها من خلال الغوص في حيثيات الفصل الحالي. كما يمكن للمنظمات من أن تزيد من دورها في توليد المعرفة المفيدة في تحقيق الأداء العالي. فالمنظمات تُبْحثُ دائماً عن طريق واحد، ومائة أسلوب، وألف نموذج للحصول على الميزة التنافسية المستدامة، وتعدُ الموهبة وإدارتها أحدى الطرائق المستعملة لتحقيقها. وانطلاقاً من الدور الحيوي الذي تؤديه إدارة الموهبة لدعم الأداء العالي وتحقيقه بجميع مرافقه ومجالاته، فضلاً عن

الاهتمام الكبير الذي توليه منظمات الأعمال في إعداد المقدرات المتميزة للموارد البشرية، علية فأن أهمية الفصل الحالي بالتأكيد ستصب في صالح إبداعات المنظمات في تطوير أعمالها.

- أسلوب المنظمة في إدارة الموهبة في عمالم اليهوم المتطور معرفيها، ومعرفة
 مدى اعتبار إدارة الموهبة من عوامل النجاح الحاسمة لمنظمة الأعمال.
- تحديث ماهية طبقات الموهبة في الهيكل التنظيمي لمنظمة الأداء العالي،
 وكيفية جذب الموهبة وصياغة إستراتيجية واضحة لها.
- توضيح المفاهيم المتعددة لإدارة الموهبة، وعوامل النجاح في بيئة الأعمال المتغير.
- تحديد الخطوات السبع لإنجاح إدارة الموهبة، منع صنياعة المصفوفة المعنية بها.
- ماهية طبيعة منظمة الأداء العالي ومكوناتها الأساسية كنظام مفتوح مع بيان أسلوب تشغيلها.

أولا: الموهية عامل نجاح حاسم للمنظمات

تعدد إدارة الموهبة أحدى أهم عواصل النجاح الحرجة للمنظمات، ويبدو إن المنظمات عباهزة الآن لاعتناق هذا العاصل الحيوي (Oakes,2006:21). وكما أصبحت إدارة الموهبة من أولوية الإستراتيجية للعديد من المنظمات (Sweem,2008:4). وفي الواقع، أن إدارة الموهبية هي جزء من أجزاء الإستراتيجية الكلية لمنظمات المعاصرة. وقد أخذت أهميتها من ناحية عدد المنظمات التي تتنافس مع أفضل المصادر المتوفرة للفاعلية التنظيمية.

عندما نسأل ما هي الموهبة (Talent)؟ فبعض المنظمات تتحدث عمن برامج إدارة موهبتها التي تغطّيها كنظام كلي، مما يجعل تعريف الباحثين لها واسع جداً، ولا يَحْمل أيّ معنى. وبينما تعتقد منظمات أخرى الموهبة، بأنها الأفراد الجدد الذين يعدّون كموظفين محتملين فيها الموهبة، بأنها الأفراد الجدد الذين يعدّون كموظفين محتملين فيها (Cipd:2006) وهدفه منظمة (Cipd:2006) تعدرف الموهبة بأنها عدد ونوع الأفراد الذين يمكنهم أن يحدثوا تغييرا في أداء المنظمة، وتوجيهه أن يكون عاليا متميزا، أما من خلال إسهاماتهم الحالية أو المستقبلية في الأمدين القريب والبعيد، أو من خلال البرهنة على تقديم أعلى مستويات القدرات الكامنة.

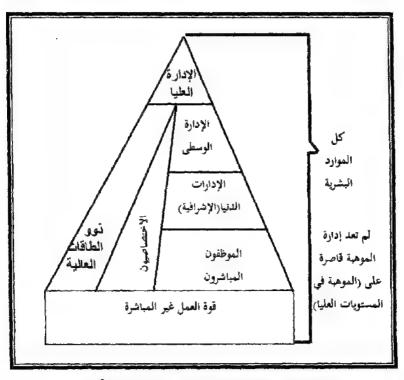
عرف (Armstrong,2006:168) المرهبة بأنها أولئك الأفسراد النين عكنهم أن يحققوا فارقاً في أداء المنظمة، إما عن طريق مساهمتهم بشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات أعلى من المعدل مستقبلا. وأما (Fang & Devos,2008:210)، فقد وصفا الموهبة بأنها مقدرات الأداء، ووصوله إلى أعلى ما يمكن.

إذن، فالموهبة همي مجمع المقدرات (كماً ونوعاً) التي يمتلكها الأفراد لتسشمل المعرفة والخميرة والمهارة، وكمل القدرات التي يقدمها من أجل الاستخدام في تطبوير العمل، وجعمل الأداء فيه عالياً يسصب في صالح المنظمة لتكون موهوبة.

لقد ظهرت في العقد الماضي من الألفية الثالثة قضية جوهرية تؤكد على التوظيف والمحافظة على موظفي المنظمة بمن يمتلكون (20٪) من الأداء العالي، أو المدراء النخبة في المستويات العليا. وأن هؤلاء الموظفين ذوو الأداء العالي، قد يمثلون ضعف الأداء الله يقوم به الأفراد العادين لتحسين الإنتاجية التشغيلية، ولزيادة المبيعات والأرباح. وبذلك

إن هـ ولاء المنف ذين الجيدين يستحقون نسب أعلى في المكاف ت والأجـور، أي أكثـر عمـا يستلمه نظـرائهم ذوي الأداء العـادي في العمـل (al.,2008:55).

والشكل(1) يوضع ذلك بشكل جلى (Guthridge, et al., 2008:55)

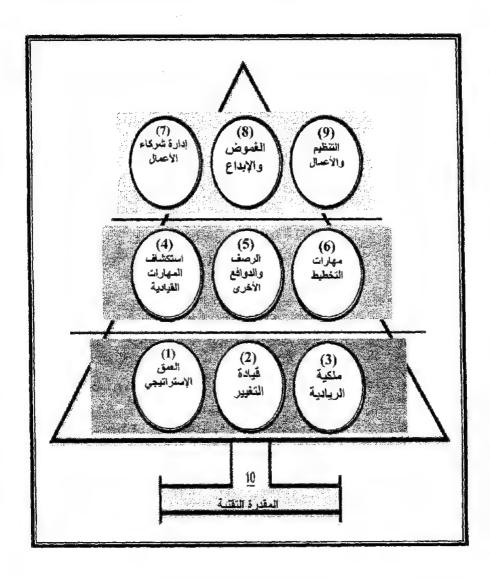


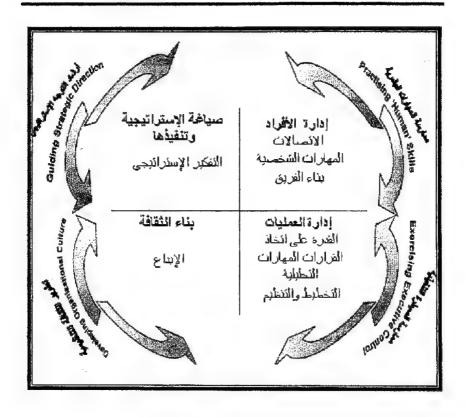
شكل (1) طبقات الموهبة في الهيكل التنظيمي لمنظمة الأعمال

ثانياً: جدب الموهبة وإستراتيجية الإدارة

يشمل جذب المرهبة (Acquisition)، وإستراتيجية الإدارة Management): Sharma & Bhatnagar,2009:120):

- 1. تحديد مقدرة نمو المنظمة المرتبطة بالإدارة العليا(الشكل 2)، والإدارة الوسطى (Sharma, -Rakesh & Bhatnagar, Jyotsna, 2009:121)
- تقييم عميق الموهبة اعتماداً على إطار المقيدرة من أجل المستخدمين الجدد والآخرين الموجودين أصلا في المنظمة.
- 3. تـشخيص المواقع الرئيسة الـتي تحـدد الإسـتراتيجية التنظيمية لتـصنيف مـصطلحات عـدم القـدرة على تحمل الخـسارة (Cannot afford to lose)، والوضع الحـرج الحـالي (Critical Now)، وأمكانيـة التنفيــذ لاحقـا (Can go).
- 4. التأكد من أن مضمون مفاهيم عدم القدرة على تحمل الخسارة والوضع الحرج الحالي)، لا يمكن لها أن تدرك المواقع الرئيسة التي تتناول التركيز على التطوير، وتحديات التوظيف، والتقدم السريع للنمو، والتعليم العالي المتواصل للعاملين.





شكل (3) إطار مقدرة النمر التنظيمي المتعلقة بالإدارة الوسطى في المنظمة ثالثاً: إدارة الموهبة ومجالات النجاح المتحققة

عتلك مفهوم إدارة الموهبة عدة تفسيرات، وتبعاً لحداثة وأهمية الموضوع، فإن العامل الرئيس في فهمه هو السياق أو البيئة الفنية النيق تعمل فيها المنظمة (Maxwell & MacLean,2008:820). ولقد أشار بحثاً أجري مؤخراً في المملكة المتحدة إلى وجود ارتباك لدى الباحثين حول تعريفات وتركيز إدارة الموهبة، فعندما يتحدث المديرون حول الموهبة فإن هناك فقدان للوضوح، فيما يخص بالنضبط من هم الموهوبين (Bader & Lasprilla,2009:4).

الموهبة لا يواجهه الباحثون فقط، وإنما حتى المنظمات تواجه صعوبات جمة في هذا الجسال، وتسشير أكثسر المنظمسات ضممناً إلى أنَّ إدارة الموهبة تتعلسق باستخدام غبة خاصة مِنْ الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم.

عرف (Sweem,2008:6) إدارة الموهبة بأنه مفهوم شامل يوكن على رصف وتكييف الموهبة مع إستراتيجية الأعمال لتحقيق التكامل في جميع مستويات المنظمة من خلال المشاركة باستغراق جميع مستويات الإدارة ابتداء من مجلس الإدارة إلى مشرفي خط الإنساج، والتي هي بطبيعتها إستراتيجية مستجيبة للنمو المستقبلي والبقاء، إذ تعمل على تسهيل عمليات الاتصال بين جميع مستويات العاملين في المنظمة بقصد نقل الثقافة وملاقحة الافكار لتطوير الموارد البشرية الموهوبة في إطار زيادة الفاعلية.

وعرفها (Osinga,2009) بأنها أمكانية المنظمة في جذب الأفسراد الموهوبين وتحفيزهم وتطويرهم للتمكن من تحقيق الأداء العالي الذي يحقق لها عوائد فوق المعدل قياسا بالمنظمات المنافسة الأخرى في سوق العمل. وفي حين عرفها (Armstrong,2009:168) بأنها عملية جذب وتحديد وتطوير والمحافظة على الإمكانات والقدرات الموجودة لدى الأفراد ذوي الموجودة لدى الأفراد ذوي المستخدام الموجودة لدى الأفراد ذوي المستخدام المشترك لها، والذي يصب في صالح المنظمة.

وعرفت إدارة الموهبة على أنها مدخل شامل لتخطيط الموارد البشرية الإستراتيجية، يهدف إلى تعزيز قدرات المنظمة وتوجيه أسبقيات الأعمال نحو مدى معين من الاهتمامات بشؤون العاملين، وبحيث يتناول تعزيز الأداء والتخطيط لتطيور النجاحيات في أداء الوظيفة (Hes,2007:55).

وخلاصة القــول، فلقــد أشــار (Bader & Lasprilla,2009:3) إلى أن إدارة الموهبة تتعلق بالأمور الآتية:

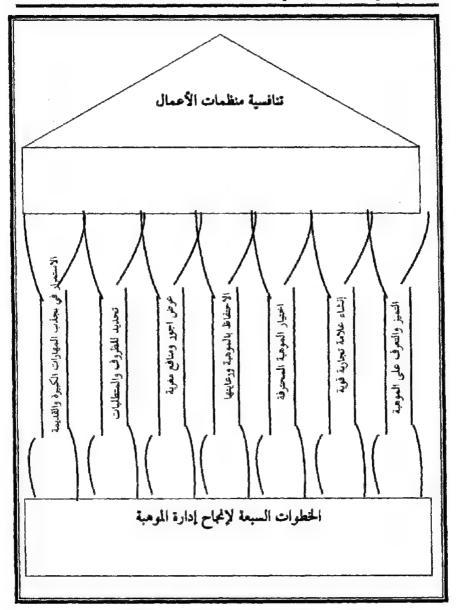
1- شــغل المناصــب بالمرشــحين المناســبين الــذين يتمتعــون بالمعرفــة والأداء العالى.

2- تعزيز الإمكانيات العالية من أجل زيادة تأثيرها في الإنتاجية التنظيمية.

3– تطوير العاملين لزيادة قدراتهم في دورهم الحالي والمستقبلي.

4- زيادة الأداء بالتناغم مع قضية المحافظة على أفضل العاملين.

يتنضح أن الباحثين اختلفوا في نظرتهم حبول مفهدوم إدارة الموهبة، ويعزى هذا الاختلاف إلى المدارس أو المنظرات التي ينتمي لها هذا المفهدوم. وهناك مجموعة من الخطوات التي ينبغي على منظمات الأعمال أتباعها لغرض نجاح إدارة الموهبة فيها، والتي يمكن تلخيصها في الشكل (4). www.mfbresultants.com (4).

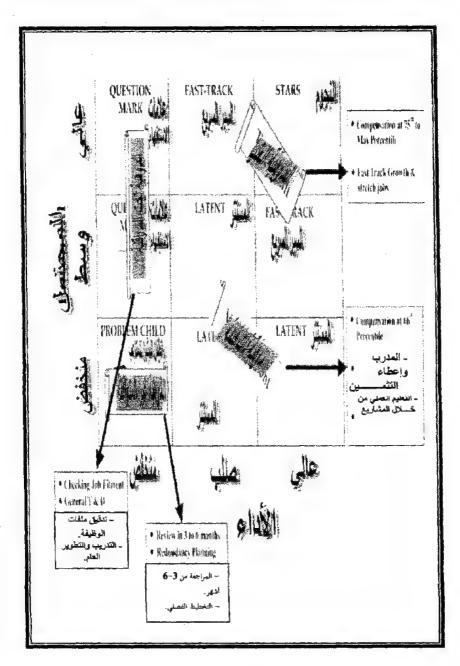


الشكل (4) هيكل خطوات نجاح إدارة الموهبة في المنظمة

رابعاً: عملية إدارة الموهبة كخطوات ومصفوفة عمل للمنظمة

يب أن يدرك المرء إن تطيق إدارة الموهبة أمر بسيط ولكنه ليس أمراً سهلاً، إذ أنها تتطلب توازناً دقيقاً للتوافق الثقافي (cultural acceptance) والعمليات والهياكل التنظيمية والدرجة السصحيحة لدعم النظام (Bader & Lasprilla,2009:4). ولقصد قصصم كلاحقة (Sharma & Bhatnagar,2009:123) عملية إدارة الموهبة بالخطوات (Sharma, Rakesh & Bhatnagar, Jyotsna, 2009:125)

- 1- تحديد الموهية: يتم تقييم الأفراد على أساس إطار مقدرة المنظمة، ويتم استخدام المنهجية من خلال إدارة التقييم ومراكز التطوير. وينبغي تبني مديرو الإدارة الوسطى هذا الأسلوب بشكل عام.
- 2- اعتماد نتائج التقييم: ويتم هنا تصنيف المشاركين على أساس مصفوفة الموهبة، وكما موضح في المشكل (Sharma, Rakesh & Bhatnagar, Jyotsna, (6). (2009,126)
- 3- توثيق خطة تطوير الأفراد: بحيث يمكن من خلالها الحصول على التطلعات في الأمدين القصير والبعيد، ومجالات القوة، ومواطن التحسين.
 - 4- مناقشة خطة التطوير الفردي ورفد المدراء بالتقارير الدقيقة عنها.
 - 5- الفصل بين تقرير المدير والوظائف من أجل أكمال الالتزام بالخطة.
 - 6- يكون الفرد مسؤولًا عن قدراته التعليمية وأيضًا تمكين المدراء في هذا الجال.
- 7- رفد المدراء والوظائف بالتقارير المتواصلة على مر الوقت للتأكيد على التطوير
 في كل منطقة، إذ تساعد هذه التقارير في تطوير الموارد البشرية وتسهيل الأداء.



شكل (6) مصفوفة الموهبة في منظمة الاعمال

خامساً: طبيعة منظمات الأداء العالى والمكونات الأساسية

بع رف (Kotler & Heskel, 1992) منظم الأداء العالم المنظمة التي تمتلك القدرة (High Performance Organization) بأنها تلك المنظمة التي تمتلك القدرة على التكييف الكفء والمستمر مع عواصل البيشة الخارجية. وكما عرفها (Pfeffer, 1998) بأنها تلك المنظمة المصمصة أساساً لتحقيق أفضل النتائج من خلال استخراج أفضل القدرات ما لدى العاملين، وبالتالي الحصول على وإنتاج الطاقة التنظيمية التي تحقق النتائج المطلوبة.

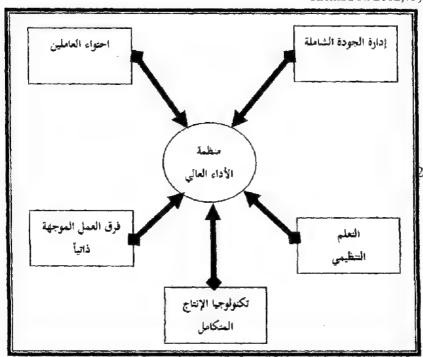
وبدلاً مس التعامل مع العاملين على أنهم أجزاء قابلة للاستبدال والستخلص منها، فإن منظمات الأداء العالي تنضع العاملين في المقدمة، وتعدّهم مورداً حاسماً لتوفير الطاقة التي تمكن من تحقيق نتائج أداء عال مستدام. ولقد عرف (Hodgetts,1998) منظمة الأداء العالي بأنها تلك المنظمة التي تمتلك توجها بعيد الأمد، إذ تسعى من خلاله تحقيق التكامل بين عملياتها التنظيمية المختلفة، وخسصوصاً إستراتيجياتها، وهيكلها، وأفرادها العاملين، ضمن أطار المنظمة.

يتفح مما تقدم، أن منظمات الأداء العالي تتمتع بمجموعة من الخصائص، ومن أبرزها (Vaill,1992):

- 1- تكون الأهداف والغايات في منظمات الأداء العالي واضحة ومحددة، فيعرف العاملون ماذا يعملون، وكيف يتصرفوا في المواقف المختلفة يضمنها الصعبة والمعقدة.
- 2- يكسون ولاء العساملين في منظمات الأداء العسالي بسصيغة الوفاء المقتدر
 للأهداف مع درجة عالية من الواقعية في تحقيقها.
 - 3- تكون القيادة في منظمات الأداء العالى موجهة نحو الإبداع والتميز.

- 4- تسوافر القسدرة على إيجساد أسساليب جديسة في العمسل ضسمن تلسك المنظمات.
- 5- يتوالد أحساس أو شعور لدى فريق العمل بأنهم فريق متعاون قياساً بفرق العمل الأخرى.
- 6- توزيع واسع ومناسب للبصلاحيات بين فرق عمل الأداء العالي، مع تجنب سيطرة أحدها على الأخر.

يسشير (Schermerhorn et al.,2002) إن الأسلوب الخاص لمنظمات الأداء العالي يعتمد على تركيبتها، فمثلاً (المصرف ذو الأداء العالي) يمتلك سمة وأسلوب يختلف عن (شيركة صناعة سيارات ذات أداء عال)، ولكن معظم منظمات الأداء العالي تحتوي على خمسة مكونات، والموضحة في المشكل (Schermerhorn, John R& Hunt, James G. & Osborn, (7) في المشكل (Richard N. 2002.79)



سادسا: نظام تشغيل منظمات الأداء العالى

يمثل نظام عمل الأداء العالي تعبيرا يُطلق على مجموعة الممارسات التي يشعر فيها الفرد تزاولها الإدارة والتي تُحاولُ خَلْق بيئة ضمن المنظمة التي يشعر فيها الفرد بالاحتواء الكبير والمسوولية العظيمة (Brown,2006). وكما عسرف (Appelbaum et al.,2000) وزملائه نظام عمل الأداء العالي (HPWS) على أنها إجراءات يمكن أن تسهل عملية احتواء العاملين في عمليات التحسين والتحفيز. وكذلك عرف نظام عمل الأداء العالي من قبل التحسين والتحفيز، وكذلك عرف نظام عمل الأداء العالي من قبل الموارد البشرية، وهياكل الأعمال، والعمليات التي تُزيّدُ من معرفة الموظف ومهارته، والتزامه ومرونته. وبالرغم من أن هناك بعض عارسات الموارد البشرية البارزة التي تميل إلى أن تكون متكاملة مع أكثر وسياسات الموارد البشرية البارزة التي تميل إلى أن تكون متكاملة مع أكثر فظم عمل الأداء العالى.

ويستير (Barnes,2001)، بسأن مفهسوم وأفكار نظام عصل الأداء العسالي حدث في بعض الوقت ولَهُ جذوره في القرن العشرين الماضي وسط الشورة السي حدثت في مرحلة البيئة السصناعية في الولايسات المتحدة. وأثناء هده المرحلة، أدرك القطاع السمناعي في أمريكا بوصول مستوى المنافسة العالمية إلى حده الكبير وشعر المسئولون بضرورة التفكير مجدداً بعمليات التصنيع الحقيقية والموثق بها. أن المفاهيم التي نشأت عن هذه الأوقات العصيبة أصبحت مواد خصبة ومكونات رئيسة لمستوى نظم عمل الأداء العالي.

ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو الآني:(Brown,2006)

1- الاحتوام: إنَّ العنصر الأول هو مفهوم الفرص المتزايدة للمُشاركة في اتخاذ القرارات للموظفين. وأن قدرة الموظفف للمُشاركة في اتخاذ القرارات العملية تعدُ إحدى العناصر الرئيسة لنظام عمل الأداء العالي

لأنها تسمّع للموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على بيئتهم الحالية، والتي تباعاً تبؤثر على بيئتهم الحالية، والتي تباعاً تبؤثر على كل كيان المنظمة. وشوفر هذه المشاركة للموظفين شعور مُحفز بالتشجيع، الذي يبؤدي إلى توليد قوة عاملة أكثر التزاماً، على الأقل من ناحية نظرية.

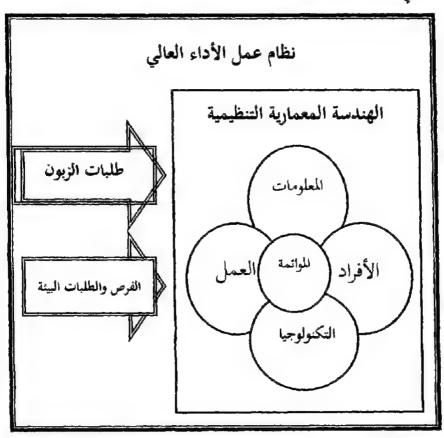
- 2- التساويي: يدوفر التدريب للمدوظفين المهارات المضرورية لأداء وظائفهم بطريقة أكثر فعالية بالإضافة إلى تدوفير الفرصة الكافية لافستراض المسؤولية الكبيرة ضمن المنظمة. ويعطي التدريب للمنظمات أيضاً طريقة مهمة لتدريب الموظفين في المهارات والأدوار المختلفة لمضمان فهم الموظفين للعديد من الأدوار ضمن المنظمة.
- 7- التحفير: ويساعد العنصران السابقان في تهيشة الموظفين والمنظمات في تطبيق وتنفيل عملية نظام عمل الأداء العالي الناجع، إلا أنه بلدون عنصر التحفيز، سيفشل النظام على الأغلب. وتحتاج المنظمات لإيجاد طريقة لوبط عملية المدفع مع الأداء من أجل تحفيز تركيز الموظف على النتائج المفيدة لأنفسهم وللمنظمة ككل (Bohlander & Snell, 2004). ويمكن للحوافز أن تتخلذ أشكال عديدة، بغضها أمثلة على أنها خيدارات حصص في البورصة، خطط أسهم عادية، خطط للمشاركة في السريح، زيادة في المدفع، أو علاوات من أجل تلبيلة أهداف الأداء والحوافز النقدية الأخرى. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تأخذ الحوافز شكل خيارات غير نقدية مثل انتهاء الوقت، مرونة الوقت، مجموعة وجبات الغداء ومنافع الموظف الخاصة الأخرى.
- 4- التكنولوجيا: تعددُ عنصرا رئيسا آخرا من نظم عمل الأداء العالي المعاصرة، إذ ينتشر في كمل مكان في عالمنا المعاصر، ويجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار على أنها جزء من ممارسة التطوير التنظيمي. وضمن نظم

عمل الأداء العمالي، لا يجمع علمى التكنولوجيما أنْ تسؤدي إلى حلمولَ تقنيمة فقمط، بسل أنهما يتبخمي أن تُسوفر بنيسة تحتيمة للاتمصال واشمتراك المعلومات الحيوية مع أداء العمل (Bohlander & Snell, 2004).

تششأ معظم تحليلات أنظمة عمل الأداء العالي مِن دراسة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، إذ فَحص الباحثين تأثير حزمة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على النتائج وغرجات المنظمة. وأن فكرة نظام ممارسات المورد البشري قد تكُون أكثر من مجموعة من الأجزاء وتسبب نقاش بالنسبة إلى الترتيب المعين للممارسات التي تشكل نظام الأداء العالي. وتقترح بعض الأعمال حدوث تأثيرات عالمية لأنظمة عمل الأداء العالي (العنزي، والعبادي، 2009)، بينما يَقترح عمل آخر بأن تأثيرات أنظمة عمل الأداء العالي عمل الأداء العالي قد تعتمد على شروط الإستراتيجية أو السمناعة التنافسية. وبشكل أو بآخر، يعد النظام أو مجموعة ممارسات الإدارة أكثر صعوبة للمنافسين في تقليد المارسات الفردية.

وبالرجوع إلى التعريف الأصلي لنظام عمل الأداء العالي، كما قدّمه (Nadler et al., 1992) بأنه هندسة معمارية تنظيمية تجمع العمل و الأفراد والتكنولوجيا والمعلومات معمارية تنظيمية تجمع العمل و الأفراد والتكنولوجيا والمعلومات في أسلوب يُحسَن التطابق بينها لكي تُستج أداء عالي متطور من ناحية الاستجابة الفعّالة لمتطلبات الزبون ومتطلبات وفرص البيئة الأخرى . ويُستعمل هذا التعريف مصطلحات مختلفة عن العناصر الأربعة السي لحصت مسابقاً، إلا أنها بسيطة في التخطيط في تعريفات السي لحصة من (Nadleretal., 1992). ويمكن ترتيب الاحتواء، والتحريب والتحفيز في مفهوم (Nadler والتكنولوجيا مباشرة منع بعضهم البعض. واستخدمت هذه الورقة منصطلحات مباشرة منع بعضهم البعض. واستخدمت هذه الورقة منصطلحات

(Nadler) للعمسل و الأفسراد والتكنولوجيسا والمعلومسات (Brown,2006). ويوضع السنكل (8) تمثيل تخطيطي لتعريف (Nadler) لنظام عمسل الأداء العالى. (Hinrichs, 2001:6)



شكل (8) التمثيل التخطيطي لتشغيل نظام الأداء العالى في المنظمة

سابعا: استنتاجات لابداعات الأعمال

- 1- إنَّ أحد أهم الاتجاهات والميول المهمة التي يجب أن يهتم بها المديرون هي أهمية معرفة العامل في اقتصاد اليوم، وينبغي على المديرين أن يدركوا أهمية الموهبة العالية وكذلك تجهيز الآليات من أجل تعزيز وسائل تنفيذ رأس المال البشري، لتحقيق الإبداع وبالتالي تطوير المنتجات والخدمات التي تخلق القيمة في النهاية.
- 2- يعددُ مفهوم إدارة الموهبة المفتاح الرئيس لنجاح الشركات في عصر ما بعد الحداثة. وبصفته شكل من أشكال الاستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيس للتطوير والإبداع والريادية. وتبعاً لمذلك أن الأعمال أو الوظائف الفردية والمخصصة في إدارة الوظائف هي من الأولويات التنظيمية المتوقعة وذات جدل كبير حول كيفية تطويرها ومكافأتها بشكل مناسب.
- 3- إنَّ أحد أهم الوسائل التي تستعمله المنظمات الناجحة هي المحافظة على المحوظفين وتحفيزهم من خلال إيجاد سوق داخلي للفرص من أجل خفض العوائق بين تحركات الموظفين ودورانه داخل المشركة من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى.
- 4- إن عمليات الاستقطاب والتطوير والمحافظة على الموهبة ما هي إلا فعاليات مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطاً وثينق المصلة. ولكي نوضح هذه العلاقة التفاعلية فإن عملية استقطاب الأفراد ذوي المهارات المتخفضة سيعيق مسن مهارة عمليات (الاستقطاب، والتطوير والمحافظة). وكذا الحال فلو كانت عمليات المحافظة غير فعالة فإنها ستضيف عبئاً أضافياً على عمليتي الاستقطاب والتطوير.

- 5- تتعلق إدارة الموهبة بقدرة المنظمات على تطوير بجالات للأفراد الموهبويين والدنين يمكن أن يساعدوا المنظمة بشكل فردي في تلبية الأهداف طويلة وقصيرة الأمد. وأن تحقيق هذه الأهداف أصبح ممكناً من خلال استخدام أنواع متعددة من أطر وأدوات القياس وتعلا القدرات على التكيف التبادلية هي من الأساسيات والأمور الجوهرية في الأعداد لإستراتيجية إدارة الموهبة لتمكينها من أن تلاؤم المنظمة.
- 6- إنَّ عملية إدارة الموهبة هي لا تتعلق بتحديد القادة المستقبلين فقط أو تطوير الموظفين القدماء بل هنالك أيضاً أدوار تشغيلية وتقنية يجب أن ناخدها بنظر الاعتبار إذا ما أرادت المنظمات النجاح. وأن هذا المستوى من التمييز هو قابل للتطبيق على صناعة خدمية مع استنادها إلى تناسق الأداء في جميع المستويات في المنظمة.
- 7- حتى تستطيع المنظمات أن تكون ناجحة في عملها لابد لها أن تستقطب أفراد موهوبين يعملون في كل المستويات ويتحلون بطاقات مناسبة من المهارات والقدرات الستي تزيد من القيمة ووجهات النظر المناسبة. ويجب تطوير مشل هذه المهارات والأفكار بصورة مستمرة وتقويتها وتعزيزها وينبغي على كل موظف أن يحفز جهوده من أجل التركيز في تحقيق أهداف وغايات المنظمة.
- 8- إنَّ المنافسة وشبحت تبوفر الموظفين الموهبوبين بشكلِ عبال، قبد جعبل من مسالة المحافظة على مشل هبؤلاء المبوظفين الموهبوبين من الأولويسات الرئيسة للمنظمات، ومن أجبل الجندب والاحتفاظ بأفيضل الموهبة بأي مكان بالعالم يجب أن تكون المنظمة ذات علامة توظيف إيجابية.
- 9- ليس كافياً أن تستقطب المنظمات موظفين ذوو مواهب عالية جداً ونتوقع بأن هذه المهارات والقندرات لهؤلاء الموظفين سوف تبقى طوال

مدة تسوظيفهم، إذ يجسب أن تعتمد على عمليتي التطبوير والتسدريب والذي ينبغى أن يحدث في كل مستويات المنظمة.

10- ينبغي على المنظمات أن تستعمل عدة وسائل من أجل المحافظة على عدم تسرب المعلومات الحساسة والقيمة خارج المنظمة. لذا يجب على القائد أن يوفر بيشة عمل جيدة والحوافز بالإضافة إلى تقييد كاهل الموظفين بعقود تجبرهم على إتباع سياسة المنظمة. ولكي تستطيع المنظمة من عدم أعطاء الفرصة للمنافسين في سرقة الموهبة أو أسرها يجب عليها أن توفر لموظفيها بعض الفرص والتغيرات المثيرة، وبالتالي لا تسمح لأعينهم بالنظر إلى خارج المنظمة.

مصادر الفصل الثاني عشر

- 1- الفصل يمثل بحثا مشتركا لــ الأستاذ الدكتور سعد العنزي، و الدكتور هاشم العبادي، فلسفة دور إدارة الموهبة في بناء منظمات الأداء العالي، بجلة -SU- العبادي، فلسفة دور إدارة الموهبة في بناء منظمات الأداء العالي، بجلة -أربيل، ERBIL المؤتمر العلمي العالمي الرابع المقام في إقليم كردستان أربيل، (2011)، الجلد (4)، العدد (4)، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة صلاح الدين العراق. والمصادر المعتمدة في أدناه، هي المبينة في البحث أعلاه:
- 2- العنزي، سعد علي حمود، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (2009)، أنظمة عمل الأداء العالي وأداء المنشأة الصناعية العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، المجلد (15)، العدد، (54).
- 3- Armstrong, M., (2009), <u>Strategic Human Resource Management:</u> <u>A guide to action</u>, 4th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- 4- Armstrong, M., (2006), <u>A Handbook of Human Resource</u>
 <u>Management Practice</u>, 10th Edition, Kogan Page, Great Britain,
 Cambridge University Press
- 5- Bader, Gerhard & Lasprilla, Mariana, (2009), "Cornerstones of Successful Talent Management- What you need to consider when implementing Talent Management in your organization", Lodestone
- 6- Barnes, W. F. (2001). The challenge of implementing and sustaining high performance work systems in the United States: An evolutionary analysis of I/N Tek and Kote. Doctoral dissertation: University of Notre Dame.
- 7- Bohlander, G., & Snell, S. (2004). <u>Managing human resources</u> (13th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- 8- Bohlander, George., Snell, Scoot, Sherman, Arthur, (2001), "Managing Human Resources", 12th ed., south-Western College Publishing.

- 9- Brown, Eric D., (2006), "Implementing a High Performance Work System" Aligning Technology, Strategy, People & Projects http://ericbrown.com, Copyright 2006-2007 –Eric D. Brown.
- 10- Chang J. and Woolridge, A. (2007), "Coping with the talent shortage- How GE, Rochester and other US firms have approached the recruitment Conundrum", <u>Human Resource Management</u> <u>International Digest</u>, Vol. 15 No. 3, pp. 6-8, ©Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0967-0734
- 11-CIPD (2006), Reflections on Talent Management: <u>Change Agenda</u>, <u>CIPD</u>, <u>London</u>.
- 12-Fang, Fang Li, Devos, Pierre, (2008), "<u>Talent management: art or science? The invisible mechanism between talent and talent factory</u>" Program: Master's Programme in Leadership and Management in International context, Level and semester: Master level- Spring.
- 13- Guthridge, Matthew, Komm, Asmus B. & Lawson Emily, (2008), "Making Talent a Strategic Priority", <u>The McKinsey Quarterly</u>, Number (1).
- 14-Hinrichs, M. V. (2001). The enactment of high performance work systems in a brownfield site. Doctoral dissertation: Benedictine University.
- 15-Hodgetts, R., (1998), "Measures of Quality and high Performance", Amacom, New York.
- 16-Iles, P. (2007), "Employee resourcing and talent management", in Storey, J. (Ed.), <u>Human Resource Management</u>, A Critical Text, Thomson, London, Ch.6.
- 17-Kotler, J & Heskett, (1992), "Corporate Culture and Performance", <u>Mitspress Cambridge</u>, 20.
- 18-Nadler, D. A., Gerstein, M. S., & Shaw, R. B. (1992).
 Organizational architecture: Designs for changing organizations (1st ed.), San Francisco CA: Jossey-Bass.
- 19-Oakes, K. (2006), "The emergence of Talent Management", <u>Training and Development</u>, Vol. (60), No. (4), 21-23.
- 20-Osinga, Syben, (2009), "<u>Talent Management & Oracle HCM</u>", HCM 3 Group, Thought Leader Oracle and HCM Consultancy.

- 21-Pfeffer, Jeffrey, (1998), "The Human Equation: Building Profits by Putting People", 1st ed., Boston: Harvard Business School Press.
- 22-Schermerhorn, John R. & Hunt, James G. & Osborn, Richard N. (2002), "Organizational Behavior", 7th ed., John Wiley & Sons, Inc
- 23-Sharma, Rakesh & Bhatnagar, Jyotsna, (2009), "Talent management competency development: key to global leadership", <u>Industrial and commercial Training</u> Vol. (41) No.(3).
- 24-Sweem, Susan, (2008), "Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century: A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated", Engaging a Talent Management Strategy for the 21st Century
- 25- Vaill, P., (1992), "The Purposing of High Performance System, Organizational Dynamics", Autumn, Vol. 28, No. 3.

الفصل الثالث عشر الابداع في بزوغ علم التمويل السلوكي



الفصل الثالث عشر الابداع في بزوغ علم التمويل السلوكي

- تمهيد

ان أول ما يتبادر إلى الذهن سؤالا مهماً، هو" هل هناك موقعاً لتاثير السلوك النفسى وتقلباتهما وتغيراتهما في نظرية السوق الكفء، ونظرية محفظة الاستثمار المعاصرة ؟ أ. وأستناداً لما يقوله أنصار هاتين النظريتين، أن السوق الكفء يحدث عندما يتحقق العائد الأمثل في ضوء توافر معلومات كاملة عن الأسعار والمخاطرة، التي يفترض أن يجرى تحديدها بشكل عقلاني. والسؤال الآخر الذي يطرح نفسه هنا، هو متى يكون الأفراد عقلانيين في استثماراتهم للأسوال في سوق الأوراق المالية ؟ أ. وهذا يعني أن المستثمرين يتصفون بالرشد والعقلانية، من حيث أنهم يسعون إلى تعظيم المنفعة البتي يحصلون عليها من جراء استغلال ثرواتهم واستثمارها بأحسن طريقة ممكنة. فهل يمكن لهذين السؤالين أن يتحققا في الواقع العملي؟ فالكثير من جوانب الوجود الإنساني نراها تتأثر في علاقاتهـا بـالعواطف قرارات غير منطقية أحياناً بحكم تغلب تلك العواطف أو المشاعر، حينما يتعلق: الأمر بالأموال، بشكل أكثر بما يفعلونه نحو الفعاليات الأخسري في حياتهم العامـة. والخاصة. والفصل الحالي يعد مهما كون موضوعته معاصرة، ويسعى الى تحقيق الآتي:

- مناقشة مدى كون هل يوجد موقع لتأثير السلوك النفسي في نظرية السوق الكفء.
- تحدید مفهوم علم التمویل السلوكي، ومدى كونه مزیج بین علمي الاستثمار والنفس.

- دراسة أنماط المستثمرين في ضوء الحالة النفسية لهم، والافتراضات الأساسية للاستثمار في سوق الاوراق المالية، والتعرف على الأثار السلوكية للأستثمار في سوق الاوراق المالية.
- معرفة المفاهيم والمتغيرات ذات الصلة بالسلوك التنظيمي والتي تـؤثر بـشكل
 مباشر وغير مباشر في تصرفات الفرد الاستثمارية.
- توضيح المفاهيم الاساسيية التي يخوضها العلم الناشئ الجديد على التمويل السلوكي".

أولا: علم التمويل السلوكي: المزج بين علم النفس والاستثمار

تعد محاولة فهم الوعي المالي للمستثمرين دون الآخذ بنظر الاعتبار العمل الإنساني مشكلة قائمة، بمكن تشبيهها بمحاولة الإبحار بواسطة البوصلة لكن بلا خرائط استدلالية. وهنا تأتي اهمية وضرورة إدخال العامل النفسي للإنسان، حينما نتحدث عن الاستثمار بالأسهم في سوق الأوراق المالية. وهذا يعني بالنتيجة أن الكثير من القضايا التي توجه قرارات الاستثمار التي يتخذها الأفراد حول عمليات شراء الموجودات المالية من أسهم وسندات، يمكن تفسيرها فقط عند الرجوع إلى مبادئ السلوك الإنساني. ولا نبالغ أبداً إذا قلنا، أن السوق بشكل عام من حيث اتخاذ القرارات الجماعية عند شراء الأوراق المالية، يتقدم ويتأخر، يزدهر ويجبو، من خلال النظر للعوامل النفسية والسلوكية التي تحكم تصرفات الأفراد بعد تجميعهم المعلومات وتحليلها. ولقد نالت نظرية السوق الكفء القبول حول صحتها، ويشكل قوي جداً، من قبل مؤيديها ولمدة طويلة امتدت إلى قرن تقريباً، بحيث أن أي بحث في بحال سوق الأوراق المالية يتناول المفاهيم النفسية كان يواجه معارضة حتى إلى وقت قريب جداً يمتد إلى عشرة سنوات مضت.

وأما في السنوات الخمس الماضية، فقد شهدت حالة متقدمة إلى درجة حدثت ثورة تمخضت عن أيجاد طرق جديدة للنظر إلى القضايا المتعلقة بالأموال من خلال دراسة السلوك الإنساني للمستثمر ومشاعره عند أجراء الحسابات الدقيقة حيال التمويل بالأسهم في سوق الأوراق المالية. فالمزيج من علمي الإدارة المالية والنفس، يعرف في الوقت الحاضر بالتمويل السلوكي (Behavioral Finance)، وهو اختصاص قال عنه المتخصصون بأنه آخذ ينتقل من الأبراج العاجية للجامعات المرموقة في العالم إلى طاولة النقاش والحوار بين هواة الاستثمار وعترفيه.

لقد قال أحد الباحثين أن واحداً من الافتراضات الأساسية التي تستنبط من أراء علماء التمويل السلوكي تتمثل بأن العدو اللدود للمستثمرين، لم يكن سوق الأوراق المالية نفسه بما يحتويه من أسهم وصندات وأوراق مالية أخرى، ولكن قد يكون الفرد ذاته، بما يحمله من مشاعر وحاجات وهواجس وادراكات. والفرد مهما بلغت قابلياته في الرياضيات والمالية والمحاسبة والاقتصاد، فأنه لم يستطع التحكم بمشاعره وعواطفه، ولم يكن مؤهلاً للحصول على الأرباح في أي عملية استثمارية، ما لم يمزج بين كل من هذه القابليات ونفسيته.

يعد التمويل السلوكي كعلم جديد باعتقادنا ابداعا، قد طبور النظرية المالية لسلوك المستثمر كأنسان، ويعبود الفضل الأول في ذلك إلى البروفسور (Daniel Kahneman) وزميله (Amos Tversky) بمطلع السبيعينات من القرن العشرين، إذ طورا النتائج الجوهرية في هذا الجال، عندما اكدا (من جراء بحوثهم المتواصلة) أن اغلب الناس بطبيعتهم غير رشيدين في اتخاذهم القرارات ذات الصلة بما يعرض عليهم من معاملات مالية، فضلا عن أنهم غير منظمين بحسابهم لأنفسهم عن القرارات الاستثمارية التي يتخذونها في سوق الاوراق المالية. وهذا بطبيعة الحال ما يعبر عنه بالنواحي النفسية للمستثمر وطبيعة المخاطر التي يواجهها في السوق، وبالتالي فالمال يعد العاصل القوي التأثير في تغيير سلوك المستثمر،

والنظر إلى الربح والخسارة فيه قد يكون بشكل غير متماثل من شخص إلى آخـر، وربما خسارة مقدار معين من المال لشخص ما تكون كارثة، ولآخر ربمـا لا تكـون شيء.(2010 Al- anizi)

ثانيا: المبادئ السلوكية للاستثمار في سوق الاوراق المالية

لقد أوضح (Warren Buffett) أن هنالك ثبلاث مبادئ سلوكية في مجال الاستثمار في الأوراق المالية، وهي: Hagstrom) (1999:144,

- النظر إلى سوق الأوراق المالية عملا تجاريا، بعد الأخذ بنظر الاعتبار أن مستثمراً ما قد تكون لديه نظرة حوله، تختلف عن باقي المستثمرين فيه.
- يهتم المستثمر كثيراً بمفهوم هامش الأمان (Margin of safety)، أو الارتباح الذي يعطيه الميزة التنافسية في السوق.
- لا يعني بالنضرورة إطلاقًا، أن كنون المعلومات متاحة للجميع أن تكنون تقديراتهم بشأن العوائد المستقبلية والمخاطر التي تحيط بهم متماثلة تماماً.

ومن يتمعن كثيراً بالمبادئ أنفة الذكر، يلاحظ أن تطوير اتجاهات المستثمرين، هي مسألة أعداد من الناحية المالية والنفسية في ظل ازدهار السوق وتدهوره، وليس فقط معرفة نظرية عن تحسن النشاط التجاري في السوق أو انكماشه. كما أن هناك حاجة ملحة لكل فرد أن يمتلك ثقلاً لموازنة مشاعره النفسية بشكل دائم. فالحالة النفسية للمستثمر، بلا شك هنا ستكون احدى العوامل المهمة التي تسبب نشوء السوق الكفء. والمستثمر ككائن اجتماعي بالفطرة لا يستطيع عنول نفسه عن المحتمع الذي يعيش فيه، ولا يمكنه ان يمنع مشاعره وهواجسه ورغباته من التاثر بالظروف البيئية الحيطة به.

ثالثًا: أنماط وأفتراضات الستثمر في ضوء الحالة النفسية

أن أهم خصائص المستثمر المترن، هو تحصين ذاته ضد المخاطر، وضبط الانفعالات النفسية التي تؤثر على اداءه ونشاطه وحالته الصحية كذلك. عادة يصنف انحاط المستثمر في ضوء حالته النفسية والسلوكية إلى:

- 1- نمط المستثمر الحدر: وصاحبه متحفظ خائف، يتفادى الخوض في مشاريع ذات مخاطرة عالية.
- 2- نمط المستثمر العاطفي: وصاحبه متحفظ يوازن بين تحمله ادنى مستوى من المائد.
 المخاطرة، وادنى مستوى من العائد.
- 3- تمط المستمر النظامي: وصاحبه رسمي بطبعه يمثلك المعرفة والخبرة من مختلف جوانبها ومصادرها، والتي يسخرها بالغالب في إدارة استثماراته.

فضلا عن المبادئ الثلاثة التي ذكرها (Warren Buffett)، فأن وجهه نظر (Graham)، وأن وجهه نظر (Graham) ترتكز على افتراضات أساسية هي الأخرى ثلاثة : (Benjamin ,1973: 106)

- 1. يكون رد الفعل المناسب للمستثمر نحو الانكماش التجاري ذاته تقريباً على سبيل التثبيه، حينما يستجيب المالك عند عرض سعر غير جلاب له، وتكون استجابته بالتجاهل. وهذا يعني من جهة أخرى، أن المستثمر الحقيقي هو الذي من النادر أن يجبر نفسه على بيع أسهمه، بل يكون حراً وصبورا في كل الأوقات، ويتجاهل قيمة الأسعار الجارية.
- 2. أن السوق غير مستقر، من حيث المشاعر والعواطف، ففي وقت ما يكون الأفراد المستثمرين فرحين، ويمكن أن يكونوا أحياناً أكثر إشراقا في المستقبل، أو العكس تماماً قد يكونوا أكثر أحباطاً. وبالمقابل، ففي أيام معينة من السنة، قد يعطي السوق أسعاراً عالية جداً للأسهم المالية. وفي أيام أخرى قد يصاب

بالشلل، ولم يجد فيه الأفراد سوى المشكلات ماثلة أمامه على قدم وساق، بحيث تكون أسعار الأسهم واطئة جداً.

3. أن المستثمر الذي يسمح لنفسه بالتشتت أو القلق بشكل مفرط من خبلال ظهور حالات التدهور غير المبررة للسوق في ممتلكاته من الأسهم، ستتحول العوائد المتحققة بشكل معاكس إلى مضار لا محالة.

رابعا: الأثار السلوكية للأستثمار في الأسهم

ومن الافتراضات السابقة، يمكن الحروج مجصيلة من الآثار السلوكية، الــتي مــن أبرزها ما يأتي:. (2010 Al-anizi:)

- أن لا يفر الفرد المستثمر مذعوراً أو خائفاً من سوء اتخاذ المستثمرين الآخرين لقراراتهم في سوق الأوراق المالية. وهذا يعني في الأقل، أن على كـل مستثمر يتقبل الأسعار المعلنة، ويعتبرها قضية مسلم بها.
- أن المستثمرين الناجحون بحاجة لان يتخذوا قرارات استثمارية سليمة، وأن
 يكون لديهم القابلية على حماية أنفسهم من زوبعة المشاعر التي يطلقها سوق
 الأوراق المالية.
- 3. أن يتصف المستثمرون بالرشد، فضلا عن السعي إلى تعظيم المنفعة التي يحصلون عليها من جراء استغلالهم لثرواتهم. ولكن على الرغم من ذلك، فما يزال الأغلبية منهم يتصرفون بعدم رشد أو رشد محدود، لا سيما وأن خلال العشر سنوات الأخيرة يلاحظ حدوث تغير واضح في سلوكهم من جراء الازمات المالية والاقتصادية العالمية والاقليمية، ومواجهة مشكلات العمل والحياة الكثيرة.

4. أن الخوف والجشع ما يزالان يتخللان سوق الأوراق المالية، ولا تلبث الأخطاء الحمقاء ترتكب الواحدة تلو الأخرى من قبل عدد كبير من المستثمرين، والـتي من المحتمل أن تؤثر تأثيراً ملموساً على أسعار الأسهم.

خامسا: متغيرات سلوك المستثمر في نظرية المنظمة

يتبين في ضوء المناقشات السابقة أن صلوك المستثمر، يتحدد بعدد كبير من المفاهيم أو المتغيرات ذات الصلة بالعلوم السلوكية والتنظيمية، من بينها ما يأتي: (Luthans, 1985. Buchanan & Huczynski, 2004)

- 1- الشخصية: تختلف شخصية (Personality) المستثمرين من واحد إلى آخر، بحسب نظرتهم إلى المال ومجالات الاستثمار فيه، ولتحقيق العوائد منه ينبغي أن يجاري الجالات التي تناسب شخصياتهم من حيث الحاجات والرغبات والتوجهات والتوقعات. وعندما لا تتحقق التقديرات الصحيحة لما يلائم الشخصية ، وميولها والمزاجات المتصلة بها، ترتكب الاخطاء وتتكرر الهفوات بأتخاذ القرارات غير السليمة في السوق. والمستثمر استنادا لمذلك، ينبغي ان يفهم ذاته ويتفهم شخصية الآخرين، ويكون مدركا مطلعا، وعاطفيا نشطا، ومغامرا جريئا، حذرا متحفظا، أو مزيجا من ذلك. وشخصية المستثمر على وفق هذا الاطار هي مجموعة من السمات والخصائص التي تحدد نمطا عددا يتصف بنوع من الاستقرار والثبات النسبي لسلوك الفرد في استجابته للاشياء والقضايا والمسائل والمشكلات والمواقف والاشخاص، والتي تواجهه في السوق المالية.
 - 2- التعلم: يتصف تعلم (Learning) الفرد المستثمر بما يأتي:
 - أ- التغير: من حيث ان تعلم شيء يؤدي إلى تغير سلوكه،
 - إلى الاستمرارية: من حيث أن تعلمه لا ينقطع عند نقطة معينة أو مرحلة محددة،

ت- الخبرة: من حيث اكتسابه الدراية والفهم في الموضوع الذي يتعلمه،

النشاط: من حيث بذله الجهد الفعال لتحقق المعرفة والمهارة.

عليه ان مستوى المعرفة والمهارة المتحققة بالنسبة للمستثمر تعكس الحالة الفريدة في تأدية الدور المهم والفعال في دراسة سوق الاستثمار وحركة الاسعار وحالة المخاطرة، واستخدام الثقنيات المالية والنفسية والسلوكية والاجتماعية في اختيار الاسهم، والتعرف على تفضيلات المستثمرين بحسب الانواع المعروضة في السوق المالية، ووضع الخيارات للمحافظ الاستثمارية للاوراق المالية. ويمتم اتخاذ القرار المناسب في ضوء تقييم كل المواقف والظروف والتوقيتات. وتعلم المستثمر إذن، هو بحقيقة الامر يمثل تغير نسبي في سلوك الفرد بسوق الاستثمار من جراء بذله لجهد محيز يستند لخبرته ومعرفته ومهارته في البيع والشراء والتوقيت وتقييم البدائل واتخاذ القرار الانسب بالشكل الذي ينسجم وتحقيق عوائد مالية محكة.

- الاتجاهات: تمثل الاتجاهات (Attitudes) بجموعة من الاعتقادات والمشاعر التي يحملها الفرد نحو الآراء والمواقف والقضايا والاشياء والاشخاص. فقد يختلف اتجاه الفرد المستثمر نحو السوق عندما يكون في صعود أو هبوط إلى الحد الذي يصعب فيه القول انه هو نفسه الفرد في الحالتين. ففي حسابات المال، قد تأخذ النقود بحسب اتجاهات المستثمر معنى كبير له، إذا ما شعر انها تمثل حياته بكل جوانبها، وتشكل لديه قوة حالته العاطفية وتكوينه القيمي ومكونه السلوكي.
- 4- الدوافع: تشكل الدوافع (Motives) تلك المسببات النفسية التي تعمل على أثارة السلوك وتوجيهه نحو الهدف، وأدامة سيره بالاتجاه الذي يتفق مع تحقيق النجاحات ودرء القشل بمقدار معقول. فالدوافع تحقق للمستثمر اربعة وظائف مهمة هي: أنها تستثير سلوكه وتحثه لبذل جهد لتحقيق انجاز معين، وانها توثر في نوعية توقعائه وطموحاته تبعا لنشاطه، وأنها توجه السلوك نحو الاهتمام

بالمعلومات المؤثرة في تحديد الطريق المناسب له، وأنها تدفعه للحصول على الاداء الجيد المحفز نحوه. فالدوافع التي تخص المستثمر عادة ما تكون متغيرة من وقت لآخر، ومن موقف لآخر، ومن مزاج إلى آخر، وبحسب الاسعار السوقية والقوانين والانظمة السارية والتوقعات حول العوائد والمخاطرة.

- 5- الحاجات: تعكس الحاجات (Needs) الهدف الجوهري للمستثمر في سوق الاوراق المالية المتمثل في تحقيق العوائد المالية التي تشبع حالات النقص والعوز التي يعاني منها ومواجهة المخاطر المحتملة. وعادة ما تكون الحاجات كبيرة للمستثمرين، وتختلف من واحد لآخر، فقد تكون متمحورة في سوق الاوراق المالية نحو البقاء في السوق، الحماية من الحسارة، تطوير مشاعر التحابب، فهم الأخرين، المشاركة والتفاعل، الراحة والمتعة، الابداع والخلق، الاحساس بالانتماء، حرية ممارسة الحقوق، وما إلى غير ذلك.
- 6- الاخلاق: تتحدد (Ethics) بمجموعة المبادى، والمعايير والسلوكيات التي تحكم مسلوك المستثمر، لتحدد الصح والخطأ بالتصرف في السوق المالية. ويتطلب الوضع في الاستثمار بناء مناخ ثقة عال ومتطور يستند إلى مبادى، حسن النية والشفافية والالتزام وقبول الطرف الآخر. فالاخلاق بالنسبة للمستثمر، هي شكل من اشكال الفهم والوعي الانساني له يستند إلى ضبط وتنظيم تصرفاته في سوق المال ، وتفهم الربح والخسارة بشكل متماثل وحيادي.
- 7- الادراك: عشل الادراك (Perception) بجميع المدركات الحسية والاراء والمعتقدات للمستثمر التي تستند إلى التفكير العقلاني والمنطقي والنظامي والقيمي والعباطفي تجاه مشروع ما أو شخص معين. ويتطور السلوك الاستثماري الذي يخضع للتطور، وتحسن دائرة الفهم حول الاشياء والموعي بالاخطاء، يتحقق النظام الادراكي السليم للمستثمر، وقد تلعب الادراكات

والعواطف دورا كبيرا في متاجراتهم. ولقد أوجدت البحوث في هذا الجال، ان ادراك المخاطرة وتفادي الخسارة تحقق في النهاية مكاسب اكبيدة، وذلك على اساس ان نتائج القرارات التي اتخذوها جاءت مرضية ابعدتهم عن معاناة الالم والخذلان والاحباط. وادراك المستثمر هو عملية نفسية متحركة متسلسلة من استلام المعلومة ومعالجتها حول السوق وما يدور فيه، وانتهاءا بالحصول على غرجات ذات صلة بتحقق الحالة المطلوبة له.

8- التفاد القرار: يعد اتخاذ القرار (Decision Making) كعملية هو جزء من التفكير الذي يمارسه المستثمر عندما يقوم بالتحليل والتقييم والاستنباط وغيرها في دراسة وتحديد واختيار البدائل لرسم تفضيلاته الاستثمارية. والمطلوب من المستثمر ان يراعي في هذا الجانب تحديد مواصفات الحفظة الاستثمارية وتنويعها قدر الامكان، والاهتمام بأوقات الاستثمار، وتطبيق الإدارة الناجحة، وتعزيز الكفاءة التنافسية. وفي سوق الاستثمار توجد العديد من انحاط متخذي القرار فمنهم المندفع، والمتأني، والمخطط، والحدسي، والعاجز، والخانع، والمتهرب، والحذر، والتائه،

سادسا: الفاهيم الأساسية في علم التمويل السلوكي

يرى المتخصصون أن توسيع الفهم حول موضوع التمويـل الـسلوكي يتطلب الخوض في خسة مفاهيم سلوكية مهمة هي: (159-147-1999؛

(Al-anizi,2010:399

1. مغالاة الثقة (Overconfidence) في القرارات الاستثمارية الدي يتخذها المستثمرين في سوق الأوراق المالية. وعادة ما تظهر المغالاة أو الافراط في الثقة بالسلوك الاستثماري للافراد من حيث وساعة خبرته ودقة معرفته وحسن مهارته حول المردود المادي الذي يحققه، فقد نرى من البعض ان يتداول اسهم كثيرة، أو / و يحتفظ بأسهم خطرة أو / و يستجيب للمعلومات بـشكل عائل

للحالات السابقة. وأن المستثمرين المغالون بالثقة يمتلكون ايمانا قويا بقدراتهم من حيث فهم المعلومات وترجمتها، وهم يتأثرون بالميل نحو بيع الاسهم الرابحة ظنا منهم هي الثقة بالنفس، والاحتفاظ بالاسهم الخاسرة خشية من شعورهم بالندم والاحباط. وعلى اية حال، فالمغالون في ارتفاع السوق يعزون نجاحهم لقابلياتهم الخاصة، وفي تدهوره يعزون فشلهم إلى السوق نفسه، أو يحولون اللوم على غيرهم، أو يندبون حظهم العاثر. ولقد توجه علماء النفس والسلوك نحو الكلام عن اشكال ونماذج حول سلوكيات الأفراد المستثمرين المدين يغالون في ثقتهم بعملهم في السوق، والتي تبوب تقريبا في اربعة، هي:

- ا- مستثمر يمثلك محافظ استثمار ذات مخاطرة، ولكنه لا يقدر حجم تلك المخاطرة ومداها.
- ب- مستثمر لا بدرس قيمة المعلومات الجوهرية، بما يجعل تثمينه لسعر السوق ختلفا عن قيمته الأساسية.
- ت- مستثمر لا علك تجربة حالية في السوق، لكنه يبيع ويشتري ويبادل على قدر
 ثقته بقدرات الشخصية.
- صنتمر بشتري وببيع في السوق في ضوء مكاسبه السابقة، وربما لا يستجيب
 او يستجيب ببطء للمعلومات المتاحة.
- 2. نزعة رد الفعل السريعة (Overaction Bias) تجاه الأخبار السيئة، والبطيئة تجاه الأخبار الحسنة. فالنمط من سلوك المستثمر في سوق الاوراق المالية، قد يجعل اسعار الاسهم تتفاعل مع الاخبار قبل ان يشعر بذلك ويقوم بتصحيح السعر. ومن يتمعن النظر بدقة حول الاحصاءات والبيانات المتاحة في الامد البعيد يجد ان الاسهم المالية التي يخطط لها المخططون الماليون من اجل تحقيق ربح واطيء تتجه نحو اظهار قفزات عالية في السعر بتواريخ اعلان الارساح،

- بينما الاسهم المالية التي يخطط لها لتحقيق ربح مرتفع تتجه نحو اظهمار قفنزات واطئة في السعر بتواريخ اعلان الارباح.
- 3. البغض الشليد اللا متماثل تجاه الحسارة (Asummetric loss Aversion) يحيث أن تأثيرها النفسي يكون أعظم بكثير من متعة الربح. اذ يقت الانسان بطبيعته الخسارة ويتخوف أو ربما يتحسس كثيرا منها، إذا ما قورنت بالربح، ويؤكد ان القدامي قالوا ان الخسارة توزن مرتين قباسا بثقل الربح، أي أن ألم الحسارة يساوي مرتين قباسا بفرحة الربح التي تكون مرة واحدة. فعندما يخسر المستثمر نلاحظه يميل نحو قيامه باعمال اخرى سعيا منه لتقليل الخوف والحد من الاحباط، كان يجري مناقشات ملتوية حول موضوع آخر، أو تجنبه الحوض في المعلومات الجديدة، أو المتاجرة في انشطة اخرى بعيدا عن اعمال المتاجرة في سوق المال.
- 4. ميل البشر في حساباته اللحنية (Mental Accountings) إلى وضع النقود في اشكال غتلفة: فقد يميل أغلب المستثمرون إلى التركيز (كنزعة ببشرية) نحو وضع الاحداث المحددة في اجزاء أو اقسام ذهنية اعتمادا على تفكير هامشي له في لحظة ما. أي بمعنى آخر ان التركيز سيكون بأتجاء النظر نحو القضايا والمشكلات الصغيرة كل على أتفراد وبشكل مستقل، وبالتالي وضع المستثمر لأمواله في اشكال متنوعة اعتمادا على تكوين نوع متكامل من الاستثمارات، وبما يوفر امتلاكه، وبشكل طبيعي،على اموال مأمونة وعمية من خطر الهبوط، ووصولا إلى حصوله على الثروة. ومن أمثلة الحسابات الذهنية المشائعة في موق الاوراق المالية إلى الارتفاع، وفي كانون الثاني كبداية سنة حيث تتجه الاسعار الاسهم المالية إلى الارتفاع، وفي كانون الاول كنهاية سنة حيث تتجه الاسعار بشكل عام نحو الاستقرار والهبوط احيانا، كون هذا الشهر هو وقت للحساب

والتقدير ومراجعة الذات. فالسلوك الاستثماري قد يختلف خلال السنة بحسب ما يدور في الذهن من حسابات في إدارة المخاطرة والعائد.

5. نوع الاستجابة تجاه المخاطرة وتحملها: فحين يتدهور السوق، فيلاحظ أنه حتى أولئك اللين لديهم صورة المغامرة سيصبحون حذرين. ففي السوق المزدهر، يلاحظ أنه لبس فقط المستثمرين المغامرين، بل حتى المتحفظين منهم سوف يضيفون لمحافظهم الاستثمارية المزيد من الأسهم والسندات. فالمخاطرة تعمد احد ابرز العوامل الحاسمة في اتخاذ قرارات الاستثمار في الاسهم المالية، ومن يتجه سلوكه نحو اللا مخاطرة أو اللا مجازفة، بينما يميل سلوك المستثمر النظامي إلى المخاطرة العالية لأجل تحقيق عوائد مرتفعة. وعلى هذا الاساس، ان مخاطر الاستثمار هي بمثابة تقلبات نظامية أو غير نظامية، دورية أو غير دورية، شاملة ظروف اللاتأكد السائدة في الاسوق المالية. وبالا شك ان للمخاطرة هــذه تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة في توجه المستثمر وسلوكه الاستثماري وتحديــــد تفضيلاته. وهنا يمكن القول انه بالفعل ان درجة المخاطرة تلعب دورا في تحديد نمط وسلوك المستثمر، وبالمقابل تعكس ايضا سلوك اسعار الاسهم من حيث تأثيرها في عوائده وارتباطه في عائد محافظ السوق ككل. وكما يؤكد المعنيون في الإدارة المالية ان التقلب الكبير في عائد السهم يعكس خاصية السهم الهجومي، والتقلب الوسط فيه يعكس خاصية السهم المعتدل، في حين ان التقلب القليـل قد يعكس خاصية السهم الدفاعي.

سابعا: استنتاجات لابداعات الأعمال

ان التمويل السلوكي هـو دراسة في تقـصي الأسباب الـتي يتطلع إليها
 المستثمرين لتفسير عدم كفاءة السوق من خلال الرجوع إلى النظريات النفسية

والمبادئ التي تحكم سلوكهم. وأن ملاحظة أولتك الأفراد اللذين أحياناً يرتكبون أخطاء حمقاء وافتراضات غير منطقية في التعامل مع الأموال يعد هو عور هذا الاختصاص الجديد. أذ يكاد يكون سلوك المستثمر هو الاساس لفكر التمويل السلوكي، واتخاذ القرار الاستثماري المناسب هو الجوهر للبناء النظري فيه، انطلاقا من أن كل مستثمر مختلف عن الآخر، وكمل واحد لديمه اهدافا مالية مختلفة واحتمالات مختلفة للمخاطرة، واتجاهات وحاجمات ودوافع هي الاخرى مختلفة.

- 2- يفسر المحللون الماليون بأن الملاحظ لسلسلة حركات الارباح الماضية وبشكل متسلسل، يجد ان المستثمر يصحح انحطاءه بمجرد ان تصل اخبار سيئة اليه عن الارباح، وهذا ما يعكس سلوك المستثمر في خيلال العرض الاولى للسوق حول تواريخ الاعلان بانه حالة رد فعل مبالغ فيها. ويعد المختصون والمعنيون في الوقت الحاضر، ان فهم الوعي السلوكي المالي قضية قائمة بحيد ذاتها، إذ ينبغي التصدي لها لأيجاد نوع من الممازجة الذهنية والفكرية حول ما الذي يوجه سلوك المستثمر نفسيا، إذا ما سلمنا بأمر توافر المعلومات الدقيقة عن حركة الاسعار ومستوى المخاطرة في الاسواق الناضجة أو / والناشئة.
- 3- يتطلب نجاح قرارات المستثمر ادراك وفهم الظروف النفسية له ولغيره من المحيطين به من مستثمرين وغيرهم، ودراسة قدرات الاستعداد النفسي لمواجهة السوق بكل ما فيه من تسهيلات وتهديدات محتملة قد تؤثر من قريب أو بعيد على اداء السوق، وذلك لأن البعض من المستثمرين قد يصابون بالسأم والاحباط وخيمة الأمل والندم، عند هموط الاداء، وبالعكس قد ترتفع المعنويات وتزداد الثقة بالذات عند صعود الاداء.

مصادر الفصل الثالث عشر

- 1- Al anizi, Saad, Investment Perspective According to Behavioral Finance Science, <u>Journal of Economics & Administrative</u>, <u>University of Baghdad, College of Administration & Economics</u>, Vol.16, No. 58, 2010.
- 2- Robert G. Hagstrom, The Warren Buffet Portfolio, N.Y., John wiley & Sons, Inc, 1999.
- 3- Benjamin G., The Intelligent Investor, N.Y., Harper & Row, 1973.
- 4- Outstanding Investor Digest, May 5,1995, August 10,1995.
- 5- Jonathan Burton, It Just Aint Rational, Fee Advisor, Sep Oct, 1996.
- 6- Fred Luthans, Organizational Behavior, Mc- Graw Hill, 1985.
- 7- Buchanan D. & Huczynski Andrzej, <u>Organizational Behaivour</u>, Prentice Hall, 2004

الفصل الرابع عشر تميز النهج الياباني في إدارة المورد البشري



الفصل الرابع عشر تميز النهج الياباني في إدارة المورد البشري

= تمهيد

اثبت النهج الياباني نجاحه المتميز في إدارة المنظمات للعالم أجمع، وذلك من خلال ما وصلت اليه الصناعة من تطور نوعي وكمي وتقني، غزت به اسواق العالم المتقدم قبل النامي منها. ويُعزي المتخصصون ذلك النجاح إلى الطابع المتميز اللذي يتسم به الجتمع الياباني وثقافته وعاداته وتقاليده وأعرافه الاجتماعية، وكلذلك الأسلوب المتميز في إدارة المورد البشري بفاعلية وكفاءة. فما النهج الذي تتبعه المنظمات اليابانية في إدارة العاملين؟ وما سرّه الذي جعل هذه المنظمات تُمنح القوة التنافسية الخطيرة؟ سيتناول الفصل كل ذلك، ليطلع المهتمين والدارسينعلى تلك الممارسات المبدعة من استقطاب الأفراد وتعيينهم وتقييم جهودهم وتطويرهم، وذلك عبر القيام بتحليلات تميل إلى التركيز على الخصائص العامة لتلك الإدارة، وكيفية إعطاء الأوزان المختلفة لها .إذن فالفصل الحالي سيعنى في تقصي حقائق سر النهج الياباني في إدارة المورد البشري، وذلك من خلال الخوض في ثلاث فقرات مهمة هي:

- إدارة الموارد البشرية على وفق النظرة النظمية في الادارة، بعد تحليل الحصائص العامة للإدارة اليابانية.
 - توضيح الممارسات الرئيسة لإدارة المورد البشري في المنظمات اليابانية.
- تحديد مفهوم الوظيفة وسوق العمل بالمقارنة مع المنظمات الاخسرى غير اليابانية.
 - توزيع الموارد الأخرى المتاحة للإدارات في المستويات الننظيمية المختلف

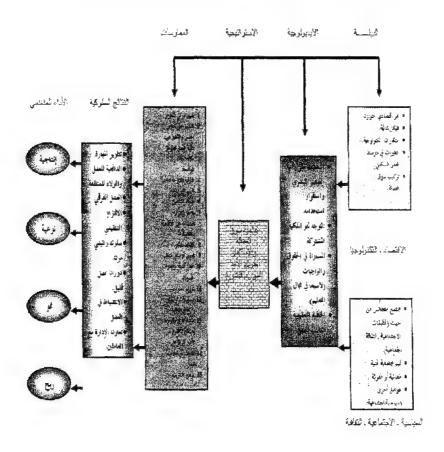
- معرفة أوجه الاختلاف بين المنظمات اليابانية وغير اليابانية فيما يتعلق بالسلطة ، والقابلية، والدافعية، وتوزيع المعلومات، والأجور والتعويضات الأخرى لكل المستويات الإدارية.
- وأخيرا التعرف على سر النهج الياباني في إدارة المورد البشري، وتحقيق النجاحات الحاسمة باستناد النهج الياباني على ثلاثة عشر مبدأ.

أولاً: إدارة الموارد البشرية بحسب نظرية النظام المفتوح

في اطار نظرية النظم يمكن تصوير إدارة الموارد البشرية (HRM) على وفق ما يعكسه الشكل (1). ومن خلاله وبعد النظر على الجانب الأيمن منه، يُلاحظ تلك العوامل البيئية الرئيسة التي تؤثر في إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات اليابانية. فالعوامل المبينة في المربع الأعلى تتمثل بالنمو الاقتصادي المتوازن، الهياكل الثنائية للصناعات ومسوق العمل، الابتكارات التكنولوجية مسريعة الانتشار والمتمثلة بالتقدم في بجال الالكترونيات الدقيقة، ومتوسط العمر السكاني الذي يقع في مستوى الشباب الذي هو في صالح الاقتصاد الياباني، وأزدياد نسبة الرجال العاملين بمشكل أكثر من النساء عملاوة على الاستخدام ممدى الحياة. (Ishida ,1986:103)

وكل هذه العوامل غثل قوى التغيير الأساسية للنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية. ومن جانب آخر، ان خصائص المجتمع الباباني المبينة في المربع الأسفل مثل تجانس المجتمع (والمتمثلة في ضعف الشعور بالتمييز الطبقي والثقافة الموجهة نحو العمل الجماعي)، قد عملت على إدارة النظام والمحافظة على بقاءه متوازناً مدة طويلة. أما التغييرات الأخرى من عوامل ثقافية واجتماعية وسياسية وقانونية، فقد برزت جانباً مهماً لتؤثر في المجتمع وتكون نظامه القيمي، وتُطور أخلاقيات العمل في الإدارة.

وزيادة على ذلك، إن عالمية (Internationalization) المنظمات اليابانية يمكن ان تكون هو الآخر عاملاً بيثياً له بعض الآثر في تجانس المجتمع الياباني، وسيادة التفكير الجماعي له. وأما بشأن أيديولوجية (Ideology) إدارة الموارد البشرية، فانها تعتمد على مبادئ فكرية مهمة اهمها التشديد على الموارد البشرية واهميتها في العملية الإدارية، والتوجه المجتمعي نحو الملكية المشتركة (المالك والعاملين)، والعمل الجماعي، والمساواة في الحقوق والواجبات بين أفراد المجتمع كافة.



شكل (1) النظام اليابائي في إدارة المورد البشري

وفيما يتعلق باستراتيجية (Strategy) المورد البشري، فبلا زالت تستند على جعل سوق العمل داخلياً من حيث استقطاب الأفراد. وتعيينهم مع قلة في التوجه نحو الاعتماد على سوق العمل الخارجية كلما أمكن ذلك. والستراتيجية هذه بالتالي انها ستعود إلى علاقات جيدة واستثمار للمورد البشري في الأمد البعيد وليس القريب. وأما المظهر الآخر المهم لهذه الستراتيجية، فهو تخصص الموارد البشرية واستخدامها ضمن سوق عمل داخلي واسع. وهذا يعني ان التنظيمات المؤسسية المتكونة من عدد من الشركات والمشروعات، تستطيع ان تنتقل وتناور وتؤهل الموارد البشرية ضمن مجموعة شركات ذات الصلة بالمؤسسة الأم. (Shida, 1985: Ch.3)

تضع المنظمات اليابانية (15) خسة عشر ممارسة رئيسة تطبقها إدارة المورد البشري فيها وتمشل هذه كخصائص استراتيجية داخلية يوضحها الشكل (1) وتترابط فيما بينها كأنظمة فرعية، تستخدم للحصول على غرجات أو نشائع سلوكية. فالممارسات الأربعة الأولى (تعيين تاركي المدارس، والتمييز على اساس الجنس، وعلاقات العمل الكثيرة، والترقية من الداخل) تستخدم لتحقيق ما يسمى بتطوير المهارة (Skill Development). والممارسات الستة اللاحقة (تقييم الفرد ككل، وضمان انشغيل، والأجر الترقية المعتمدة على القدمية والقابلية، والتقاعد اللبكر، والعمل الاضافي المنظم، والاجازات القليلة) فانها تستخدم بهدف تقوية الدافعية للعمل (Work Motivation). وأما الممارسات الخمسة الاخيرة المتبقية (تسهيلات ترفيهية، وتوزيع المعلومات، والمشاركة في القرارات، ونقابات العمل، وبرامج التدريب كمصدر لنوعية حياة العمل) فانها ترتبط بخلق فـرص العمل الجيدة والالتزام التنظيمي .

ان هذه الستراتيجية في إدارة المورد البشري التي تنفرد بها المنظمات اليابانية، تتحقق بفضل تعيين العاملين من تاركي المدارس، واستمرار التدريب أثناء العمل، والعلاقات المكثفة بين الأفراد ونظام الترقية المفتوح للجميع الذي يغض النظر عن الخلفيات الاجتماعية للأفراد، والذي يعتمد على الدماء الموجودة في المنظمة دون النزول إلى سوق العمالة. وكما يُلاحظ في هذه الستراتيجية ان التمييز على اساس الجنس لا زال بارزاً في اليابان، فأغلب النساء العاملات لازلن يعتبرن قوة عمل غير اسامية في سوق العمل الياباني الداخلي.

ولغرض الوصول إلى الدافعية الأفضل، فالإدارة تُقيّم الفرد بشكل شامل أو كلي من حيث ان الاهتمام بالأجر لا يتم تحديده على قابليته وأدائه فحسب، لكن أيضاً على شخصيته وعلاقته مع الآخرين في العمل، وترقيته فهي الأخرى كنظام تأخذ بعين الاعتبار قابليته وطول خدمته، والنضمانة في تشغيله، وتشجيعه في الاشتراك بمختلف الانشطة ذات الصلة بذلك من حيث توسيع القاعدة المبكر، والاستخدام بدفع الحد الأدنى من الأجر لتفادي البطالة في أوقات الكساد، والعمل الاضافي المنظم وبنطاق محدود، مع العمل بعطل قليلة وإجازات محدودة.

لتعزيز روح العمل الفرقي وتعزيز الالتزام المنظمي، فإن المنظمات اليابانية تقدم تسهيلات ترفيهية وأوقات راحة إجبارية، وتوزيع المعلومات بين جميع الأفراد العاملين والمشاركة في صنع القرارات واتخاذها (عبر تطبيقات كشيرة من أبرزها حلقات السيطرة النوعية) والمحاولات الأخرى الجادة لاستمرار علاقات العمل المتعاونية عبر مجالس إدارة العمل المشتركة ونقابات العمال، واتحادات المصانع. (Bechtell 1995:7)

ان المفردات الثلاثة الأخيرة في حقل النتائج السلوكية المتمثلة بتطوير المهارة، والدافعية للعمل الفرقي تمثل اهدافاً عامة لإدارة الموارد البشرية اليابانية. في حين ان النتائج الأخرى من التزام تنظيمي، والسلوك الوظيفي المرن، ودوران العمل

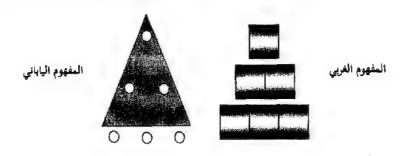
القليل والانضباط والعلاقات التعاونية بين الإدارة والعاملين، فهي اهمدافاً خاصة لتلك الإدارة، ويختلف تحقيقها من منظمة إلى أخرى بشكل نسبى .

ثانياً: الوظيفة وسوق العمل الياباني بالمقارنة مع المنظمات غير اليابانية

من يطلع على البحوث الميدانية والدراسات النظرية ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية في المنظمات اليابانية، يمكن ان يُكوَّن رؤية خاصة عن المظاهر التي تلعب دوراً مهماً في تحديد الاختلافات عن المنظمات غير اليابانية أو كما يسميها المختصون في الإدارة اليابانية بالمنظمات الأجنبية (Foreign Organizations)

1- مفهوم الوظيفة

لليابانيين قيم غنية تركز على الجماعة، وتنظيم العمل على اساس التقسيم وفقاً لبادئ الجماعية، مع وجود مشاركة لدى الفرد في أداء المهمة ضمن الجماعة. وهذا ما يؤكد انه في المنظمات اليابانية ليس هناك ما يفيد إلى وجود حدود واضحة للوظيفة، والجال الذي يكون فيه الفرد مسؤولاً عنه يُعد بالمقابل ضيقاً. في حين ان الجال الذي تكون فيه المسؤولية مشتركة بين الأفراد فيُعد واسعاً. وبالتالي، فان تقسيم العمل سيكون مرناً إذ يتغير بتغير الظروف وظهور المستجدات في العمل. وهكذا فان كل فرد في المنظمة اليابانية لابد ان يؤدي دوراً متميزاً بشرط ان يرى ويضع نصب عينيه بعناية سلوك الأفراد الآخرين. والشكل (2) يوضح ذلك المفهوم المختلف لمسؤولية العمل في المنظمات اليابانية وغير اليابانية. فالنقاط البيضاء تمثل مناطق الأفراد، والمناطق المظللة بالأسود التي تحيط بها، فتمثل المسؤولية المشتركة، فلا توجد حدود معينة لمسؤولية كل فرد، وبالتالي فان الأعضاء هم الذين يقررون تلك المسؤولية على اساس مرن اعتماداً على الظروف.

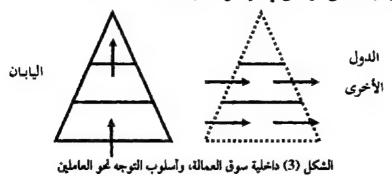


الشكل (2) مفهوم الوظيفة والبنية التنظيمية

ولعل ما يفيد ان يُذكران مفاهيم تحليل الوظائف، ووصفها بموجب الكتيبات الإرشادية (Manual)، فليس لها جذور في المنظمات اليابانية. وإذا ما كانت موجودة في البعض منها، فيلاحظ ركونها على الرفوف على الرغم من صرفها للأموال في إعداد الأدلة. كما لا تلتزم الإدارات، ولا الأفراد العاملين بما مدون فيها من واجبات ومسؤوليات ومهام ...الخ. وهكذا، فإن الأفراد العاملين يؤدوا اعمالهم بغض النظر عن كيفية تحديد الوظائف أو الأعمال في هذه الأدلة. (7:395) Brewster ومهات كل فرد محددة بوضوح وبدقية في الهيكل التنظيمي. وهيكل التشغيل وبالتاني يمكن أن يُوصف كمجموعة من الأعمال الفردية المحددة بما في الكتيبات والمرتبة على وفق شكل هرمي، والمديرون بدورهم هنا يُلاحظوا نظرياً أن بجال السؤوليات مشتركاً وأن الاعتماد المتبادل بينهما موجود فعلاً. ولكن عندما تبدو مهمة أي فرد غامضة، فأنه يجب تقليصها إلى الحد الأدنى .

2- سوق العمل

ان اليابان مجتمع يبدو فيه التمايز الطبقي ليس كبيراً والأعضاء في المنظمات يميلوا إلى التركيز نحوها أكثر من التوجه إلى خارجها. والشكل (3) يقارن بين المنظمات اليابانية وغير اليابانية على هذا الأساس. فيوجد في المنظمات اليابانية حاجزاً رقيقاً يقع بين داخلها وخارجها، وإن باب التشغيل أو الاستخدام مفتوح أمام الأفراد الآخرين الموجودين في المستويات الدُنيا في السُلّم التنظيمي. وكما تم التنويه عنه سابقاً، إن الممارسات اليابانية تقوم على تعيين تاركي المدارس مباشرة اللذين ليس لديهم خبرة في العمل، والذين يدخلون في أدنى المستويات، وبالتدريج يتسلقوا سُلّم التنافس في المنظمة ليتنقلوا إلى المستويات الوسطى، وحتى العليما إن تطلب الموقف ذلك. ولعل ما يود ذكره الباحث في هذا الصدد إن المنظمات اليابانية قليلاً ما تستخدم الأفراد خارجها ليتسنموا المراكنز الوظيفية العليما في الإدارة، وحتى الوسطى في كثير من الأحيان . (Yamanda 1988:17)

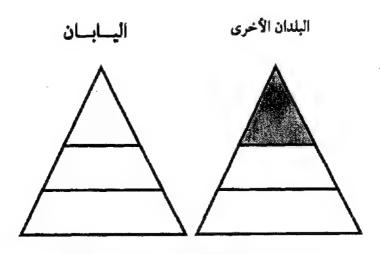


وثمة شيء آخر، نود قوله أنه في المنظمات اليابانية يوجد تمييزاً قليلاً أو منعدماً تماماً بين طبقات المرؤوسين والملاحظين والمشرفين والإدارة بكافة مستوياتها. كما يوجد بينها تحرك عالي نسبياً أو ما يسمى التحول أو الانتقال أو الترقية من المستويات أو المراتب الدُنيا إلى الأعلى، وبدون البحث عن شخص من خارج المنظمة (17 : 1986, 1986). فالأفراد اليابانيون يعملون بجد ومثابرة، ويُطورون خبراتهم لتصبح عالية من خلال التدريب المستمر اثناء العمل، وبالتالي الحصول على الترقية داخل المنظمة. وفي البلدان الأخرى غير اليابانية هناك حدوداً أقل بين داخل المنظمة وخارجها. وإن أبواب التشغيل والاستخدام، وكذلك أبواب الخروج منها، فهي مفتوحة بين كمل المستويات. هنالك جدران سميكة (أو ما تسمى الحواجز) تفصل بين طبقات الإدارة والمشرفين والملاحظين والمرؤوسين من عمال.

لذلك فان الترقية بين هذه الطبقات عادة ما تُعزل بجدار ليس من السهل خرقه، وان توجهات الاستخدام ليست موجهة نحو الداخل، بل نحو الخارج من المصادر السوقية المتاحة .

ثَالِثاً : توزيع الموارد الأخرى المتاحة في المنظمة اليابانية

يوضح الشكل (4) أوجه الاختلاف بين المنظمات اليابانية وغير اليابانية في ما يتعلق بالسلطة التي يمتلكها الأفراد (في المستويات العليا، الوسطى، الدُنيا) والقابلية، والدافعية، وتوزيع المعلومات، والأجور والتعويضات الأخرى لكل المستويات الإدارية.



الشكل (4) الموارد التنظيمية التي تُخصص لكل مستو إداري

يُلاحظ من الأماكن المظللة مقدار الموارد التنظيمية المخصصة لكل مستو إداري. ففي كل البلدان سواء كانت البابان وغيرها إن القابلية والسلطة والدافعية والمعلومات المتاحة والأجور تزداد بارتفاع المستوى الإداري أو المرتبة التنظيمية للفرد. ولكن الاختلافات الموجودة بينهما هو انه في المنظمات غير البابانية يوجد بين المستويات الإدارية فجوة كبيرة من حيث توزيع هذه الموارد. فالأفراد في

المستويات العليا لهم سلطة غامرة أو سحيقة كما يسميها الغربيون أنفسهم، وكذلك الحال بالنسبة للموجودين في الإدارات الوسطى فله أيضاً سلطة هي الأخرى كبيرة تتناسب مع موقعهم في التنظيم الإداري للمنظمة.

وبخصوص المستويات الدُنيا فإنها لا تملك سلطة ولكن ما يقع عليها سوى تلقي الأوامر من الأعليين وإطاعتها، وحتى في بعض الأحيان الخضوع والإذعان لها. وأما بصدد المعلومات فهي محصورة بأيدي الإدارة العليا، و الأفراد في المستويات الإدارية الوسطى فانهم يستلمون كمية معلومات قليلة، وأما اللذين يقعون في الإدارة الدُنيا (أو الأشرافية) فلا يحصلون إلا على معلومات محدودة جداً. وبما يتعلق بالدوافع فهي قوية بين أعضاء الإدارة العليا، ولكنها مقيدة أو ضعيفة جداً في المستويات الأحرى من التنظيم؟ ويقدر تعلق الأمر بالرواتب أو الأجور والتعويضات المباشرة الأحرى فالفروقات عالية جداً بين المستويات المختلفة للإدارة في تلك البلدان غير اليابانية. (1986:85 Ishida)

لنعود إلى الشركات اليابانية التي تصل علاقات إداراتها الحقيقية بمواقع الأحداث وبالعاملين فإن الإدارة تكون من تحت وليس من فوق كما هو معمول في الشركات الغربية، وبالتالي هذا ما يجعل الاختلافات أو الفجوة بين المستويات الإدارية قليلة نسبياً. وكما يظهر ذلك من الأماكن المضللة في الشكل (4) حيث ان توزيع الموارد من مستو إلى آخر يختلف بفروقات قليلة تكون ملفتة للنظر. أما السلطة التي تعهد إلى الإدارة العليا فهي ليست كبيرة بينما مقدارها في المستويات الأدنى موجود بكمية أكثر مقارنة بالمنظمات غير اليابانية. وهنا، فالإدارة تحجم تماماً عن عارسة القوة الأوتوقراطية على الأفراد في المستويات المثنيا، كما ان هذه المستويات الاخيرة غالباً ما يُمنح أفرادها صوتاً مناسباً طيقاً لموقعهم واهمية ما يقدمونه من رأي يصب في المصلحة العامة للمنظمة .(Ouchi: 1981)

لا تنظر المنظمات اليابانية إلى نفسها على انها مزيج من القيادات عالية المستوى وأخرى أقل كفاءة أو جدارة، لا بل انها مزيج لمتوسط القيادة و الأفراد الآخرين القادرين والمحفزين للعمل المثمر. فهي تشد الصفوف الأمامية باتجاه التوفيق بين العاملين والاهداف الرئيسة لتوليد القوة الدافعة. فيوفر النظام الياباني بناء سياسات فاعلة في إدارة الموارد البشرية على المدى البعيد، وأدواته قوية في توزيع الموارد الأخرى على المدى المتوسط ومشاركة والتزاماً من العاملين في المدى القريب (Bechtell, 1995: 12).

في ضوء كل ذلك، ففي المنظمات البابائية يُنظر إلى العاملين في المستويات الوسطى والدُنيا هم الصف المتقدم وبمشاركتهم في القرارات التي تتناسب مع مواقعهم فيكونوا مُحفزين جداً لإبداء إمكانياتهم وتوجيه قدراتهم بنجاح. كما ان الفجوة في الدافعية بين تلك المستويات الإدارية الثلاثة قليلة جداً، والإدارة العليا نادراً ما تحتكر المعلومات عن المنظمة وإنجازاتها، فهي تعرضها على الجميع وعلى وفسق مبادئ إدارة المسارحة بالارقام (Open-Book Management).

رابعا: استنتاجات لابداعات الأعمال

- 1- لجأ اليابانيون إلى نهج متميز يختلف تماماً عن البلدان الأخرى (الغربية خاصة) في إدارة الموارد البشرية يستند إلى إحداث تكامل بين اهداف المنظمة واهداف الأفراد العاملين فيها، وتحقيق الانتماء وحب العمل فيها، والخوف على هذه المنظمة وعلى عملكاتها، بحكم نظرتهم إليها على انها مصدر رزقهم، ونجاحها يُعد من نجاحهم، فالنهج الإداري للموارد البشرية يتحرك في اطار ثلاث مامات عامة اتصفت بها المنظمات اليابانية وتتمثل بـ:
 - أ- الايمان بالانتماء للمنظمة كمبدأ اساسى لا يحيد الأفراد عنه أبداً.

- ب- تمكين العاملين بتزويدهم بالمهارات والمعارف المتنوعة، بهدف جعلهم أكثر
 إندفاعاً وأقل اغتراباً، ورسم علاقات تعاونية موفقة بين الإدارة والعاملين.
- ت- وحدة الصف الفرقي وسعي القيادات التنظيمية نحو ربط الوظائف والواجبات بالأهداف العامة للمنظمة حتى يتقدم العاملون بخطى منتظمة، ويتكماملوا مع العمليات والأنظمة في نسيج إداري واحد كنسيج العنكبوت (Spider's).
- 2- يبدو ان نهج إدارة الموارد البشرية ينطلق باتجاه دفع العاملين بأن يتوجهوا لجمو المنظمة. والستراتيجية الرئيسة التي تُصاغ لإنجاز ذلك الهدف يتمشل في تقديم الضمانات الكافية في العمل واستخدام العاملين الجدد الذين يُعتنى بسدريبهم، وزيادة الرواتب والمواقع الوظيفية التي تتم طبقاً لطول الخدمة، إضافة إلى ما تقدمه المنظمة اليابانية من تسهيلات ترفيهية ومزايا ومُنح وظيفية. وبغية تحقيق ذلك فإن المدير الياباني يفضل الجماعة على الفردية كطريقة للحياة، وانه لا يعطي الأوامر، بل يزودهم بأكبر حجم من المعلومات، ويستمع إلى وجهات نظرهم، ويشجع مبادراتهم، ويطمح إلى ترقيتهم باستمرار على قاعدة رصينة تستند إلى القابلية والأقدمية معاً.
- 3- ان سر النهج الياباني في إدارة الموارد البشرية وتحقيق النجاحات الحاسمة لمنظماتها قياساً بالمنظمات الأخرى في العالم أجمع. ويتمثل هذا السر باستناد النهج الياباني على العناصر الإدارية الثلاثة عشر الآتية: (.1984:24 (Clark & Yamanda, 1988:89)
- التوجه عمو الاهتمام الكلي بالفرد: إذ تأخذ هذه المنظمات بأن تعني بمشاعر العاملين وحياتهم الخاصة، زيادة على أدائهم في العمل وإمكانياتهم وقابلياتهم الشخصة.
- ب-المساواة الطبيعية: فالإدارة اليابانية تميّز بين العاملين على اساس خلفياتهم الاجتماعية أو الطبقات التي ينتمون لها أو المستوى التعليمي لهم.

- ت-المساواة على اساس القابلية: فالقابلية والأداء لهما تأثيراً قليلاً على زيادة الأجر أو الترقية.
- ث-ضمان التشغيل والاستخدام: حيث المنظمة اليابانية والقوانين المرعبة لا تسمح لإدارة الموارد البشرية ان تفصل العاملين عندما يصبحوا فاتضين بسبب ظرف خارجي أو داخلي كالكساد الاقتصادي أو الإندماج مع منظمات أخرى مثلاً.
- ج-الأجر على اساس القيمة: يعد طول الخدمة أحد أهم المعايير في تحديد الأجر وزيادته ،إلى جانب الموقع الوظيفي والمهارات المطلوبة لأدائها، وبيشة العمـل وظروفه، ودافعية الفرد وكفاءته، ودرجة الاعتماد على الفرد العامل.
- الترقية حسب القدم في الموقع الوظيفي: كذلك فان طول الخدمة يُعد معياراً
 استراتيجياً في تقرير ترقية الفرد العامل للوظيفة الأعلى.
- خ- توزيع المعلومات: فالإدارة عادة لديها الرغبة العالية في إعطاء العاملين، حتى العاديين منهم المعلومات الكاملة عن سياسة المنظمة ويباناتها المالية.
- د- المشاركة في اتحاذ القرارات ذات الصلة بالعمل: إذ ان العاملين جميعاً يُدفعون للمشاركة الفاعلة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم واتخاذها.
- ذ- الرسمية القليلة: حيث ان الوظائف غير محددة بدقة، والواجبات والمهمات غير
 مكتوبة تقريباً بشكل رسمي في ادلة وصف الوظائف أو كتيبات تحليل
 الأعمال.
- ر- السلوك الوظيفي المرن: فالفرد الياباني في العمل قد يتجاوز واجباته الاعتيادية في بعض الأحيان ليقوم بمساعدة الاخرين، إذ تطلب الأمر تكليف بمذلك، وبخاصة في حالة طوارئ العمل.
- ز- السلوك الموجه تحو العمل الجماعي: فالفرد العامل يضع مصلحة المنظمة فوق مصلحته الشخصية، وكذلك فوق أي اعتبار آخر.

س-توافق الهدف: يعد الفرد أن نمو منظمته وادائها المتميز ينبغي أن يتوافق مع
 طبيعة حياته الشخصية وظروفه، وتحسين وضعه الاجتماعي.

ش-دوران العمل القليل: فالفرد الباباني يكره تغيير عمله حتى لو كانست هنالمك فرص أحسن في منظمات أخرى، وذلك بحكم مستوى المولاء والانتماء العالمين للمنظمة والاحتواء الوظيفي (Work Involvement).

مصادر الفصل الرابع عشر

1- العنزي، سعد ،النهج اليابائي في إدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية في المفاهيم والمداخل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية-جامعة بغداد، المجلد 9، العدد 32، 2002

- 2- Hideo Ishida, Transferability of Japanese, <u>Human Resource</u> Management, Spring 1986, Vol.25, No.1, P.103-104.
- 3- Hideo Ishida, <u>International Human Resource Management of Japanese Companies</u>, Tokyo: Niho Rodo Kyokas, 1985, Ch.3.
- 4- Hideo Ishida, Human Resource Management in Overseas Japanese Firms, Japanese Economic Studies, Fall 1981, X, 1, 53-81.
- 5- Michele L., Bechtell, the <u>Management Compass: Steering the Corporation Using Hoshin Planning</u>, New York, AMA Membership Division, 1995:7.
- 6- Chris Brewster, Towards a "European" Model of Human Resource Management, <u>Journal of International Business Studies</u>, Fist Quarter, 1995:P.P1-12.
- 7- Makiko Yamanda, <u>Japan's Top Management from the Inside</u>, New York, Macmillan Press, 1988:P.P17-25.
- 8- Massaki Imai, Gemba Kaizen, <u>A Commonsense</u>, <u>Low-Cost Approach to Management</u>, New York, McGraw-Hill, 1997:8.
- 9- William Ouchi, <u>Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge</u>, New York, Aron Books, 1981.
- 10-John R. Schster et al., the Power of Open Book Management, New York, John Wiley & Sons, 1995:103.
- 11-See: James Brain Quinn et al., <u>Management Professional Intellect</u>, H.B.R March-April, 1996:P.P.75-76.
- 12- W.D. Clark and H.F. Houser, <u>The Supervisor's Role under Theory</u>, New York, AMACOM, Supervisory Management, May 1984, P.24.

الفصل الخامس عشر كلفة المورد البشري في حسابات المنظمة

- بيان ابرز التحديات في احتواء كلفة المورد البشري، ونماذج القياس المعتمدة في جال الاحلال، التعلم، والتدريب والاستغناء.
- معرفة ماهية المدخل السلوكي في كلفة المورد البشري، وأساليب الافصاح عن هذه الكلفة محاسبيا، من حيث كونها مصروف، أم موجود استراتيجي.

أولا: المورد البشري: المحور الأرتكازي للمنظمة

كان الأفراد وما زالوا دائماً هم محور ارتكاز منظمات الأعمال، ولكن تبزداد أهميتهم ويتقدم دورهم في صناعات اليوم المعتمدة على المعرفة، إذ يعتمد نجاحها بشكل كبير على المعرفة، والمهارات والقدرات التي يتمتعون بها، وخاصة عندما يساعدون في تثبيت مجموعة المقدرات الجوهرية التي تميزها عن منافسيها، وعندما تكون مواهبهم قيمة، ونادرة الحدوث، وصعبة التقليد، فإنها تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال العاملين أنفسهم.

يصب توضيح التأثير المالي لنشاطات ومجالات إدارة الموارد البشرية من التركيز على النتائج التي ترتبط مباشرة بالأهداف الإستراتيجية للأعمال، والتي ينبغي أن يعبر عنها بلغة يجدها متخذو القرارات المتعلقة بالعاملين وبالبرامج، وكذلك يشترط أن يعبر عنها بلغة يجدها متخذو القرار الأساسيين، لغة ذات معنى ومغزى ومدلولات ذات صلة بإدارة الأعمال الناجحة. فالمنظمات التي تطبق الجزء الأكبر من هذه الممارسات ، لأن تكون ذات رجية أعلى، وبالتالي تحقق عوائد أعلى من هذه الممارسات، وغالباً ما يجري الإعلان عن هذه التأثيرات، حالما يجري تنفيذ الممارسات سوية كنظام متكامل.

بغية تحديد التأثير المالي لقضايا خاصة بالمورد البشري، يغترض تبني منهجية تقدير الكلفة على أساس السلوك، وقياس قيمة العاملين والمدراء كموجودات، ثم العمل على قياس النتائج الاقتصادية لسلوكياتهم، مثل التغيب، ترك العمل، دوران

العمل، وأن تطبيق هذه المنهجية بصورة مناسبة يتطلب الآخذ بنظر الاعتبار كل من الكلفة المباشرة وغير المباشرة. وعلى أية حال أن الهدف هنا لا يكمن في قيام هذه الكلفة، وإنما تقليلها ايضا من خلال تكريس الموارد، ومعرفة اساليب تقدير كلفة السلوك في مجالات متعددة من بينها سلوكيات العاملين المتمثلة باتجاهاتهم تحو العمل، النغيب، دوران العمل، برامج نوعية حياة العمل، والتدريب.

لقد اهتمت البحوث والدراسات ومنذ سنوات عدة قليلة، برأس المال البشري (Human Capital)، وعدته الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين (العنزي، 2001). واستناداً لذلك يعد رأس المال البشري عاملاً مهماً لمدخلات المنظمة المعاصرة وخرجاتها، مما دعا إلى الاهتمام المتزايد لدراسة الكشوفات والكلف المالية المتعلقة بالمورد البشري، من حيث محتوى المعلومات التي تخدم المستفيدين في المنظمة. ويفترض بأن لا تكون النظرة للمورد البشري مادية تتجاهل الدور الرئيس الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، وخصوصا تلك الموجودات غير الملموسة التي لا تقلد وتكون ذات قيمة عائية ومتميزة.

أن للمورد البشري وقدرته على المساهمة الفاعلة في اكتساب المنظمات للميئرة التنافسية المستدامة أهمية بحثية خاصة ينبغي التصدي لها، وإيجاد نوع من الممازجة الذهنية والفكرية حول ما الذي يوجه سلوك المستثمر في بيئة الأعمال، إذا ما سلمنا بأمر توافر المعلومات الدقيقة عن حركة الأسعار ومستوى المخاطرة في الأسواق الناضجة أو / و الناشئة (العنزي،2010).

ثانيا: مقاييس رأس المال البشري من منطلق القيمة الاقتصادية

البشر مورد عالى التعقيد، لكون المعرفة والخبرة يمكن أن تكون ضمنية (غفية) لديهم، فقد عرف (Daft,2003) رأس المال البشري بأنه القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون. وأعطى (Bonits,1999) وصفا دقيقا ليقول أن رأس المال البشري يختفي عندما يسترك الأفراد العمل في

المنظمة، ولأن القياس يعتمد على قدراتهم من خملال القابلية، الالتزام، الحافز، والولاء... الغ. واستناداً على ما تقدم من مفاهيم بسيطة حول رأس المال البشري، يطرح الباحث (Cascio,2006) سؤالا رئيسا ومهما من وجهة نظر المدراء، هو كيف تتمكن المنظمة خلق قيمة من رأس مالها البشري؟ والجواب على مثل هكذا سؤال لا يمكن في المقاييس التقليدية لنشاطات المورد البشري المستندة إلى معاملات قسم إدارة الأفراد، مثل عدد الاختبارات المتحققة، ونسبة شكاوى الضمان التي تم علاجها، وعدد المقترحات المقدمة من قبل العاملين. إذ إن هذه المقاييس لا تعكس موى انشغال أو انهماك القسم، ولا تشير في أي حال من الأحوال على إنها مقاييس فاعلة (Ballot et al., 2006).

ولذلك، فالسؤال الأكثر أهمية الذي ينبغي طرحه هو أما الذي ينبغي قياسه؟ ويدون أدنى شك ليس من الأفضل، وربحا في الحقيقة أن جمع المعلومات حول مبادرات المورد البشري التي لا يعير المدراء لها أهمية ينعكس سلبا على مصداقية القسم المعني بها. والجواب على ذلك السؤال الآتي: هو أما هو المهم؟ "وبمعنى قياس النتائج المهمة فعلاً، خصوصاً تلك التي تظهر فيها سلوكيات العاملين تاثيراً مشهوداً. والجدول (1) قد يحقق المبتغى في هذا الخصوص، إذ باختصار، تحتاج الموارد البشرية لإبداء مساهمتها الإستراتيجية للمدراء الأعلى، نظاماً للقياس يركز على بعدين هما: (Cascio,2006)؛ (سلمان، 2005 :102)

- 1) رقابة الكلف والسيطرة عليها: أي توجيه كلف وظيفة المورد البشري، وتعزيز
 الكفاءة التشغيلية خارج نشاطاتها ومجالاتها.
- 2) خلق القيمة الاقتصادية: أي ضمان تفاعل هيكلية بناء المورد البشري (سلسلة تبدأ من المتخصصين بالعاملين بإطار وظيفة المورد البشري، إلى سياسات وعمارسات المورد البشري، عبر المقدرات والإبداعات والسلوكيات المرافقة للعاملين في المنظمة)، مع عملية تنفيذ الإستراتيجية في المنظمة.

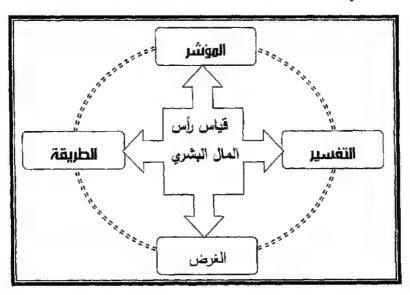
جدول (1) مؤشرات قياس رأس المال البشري

مؤشرات القياس	امم الباحث	ت	مؤشرات القياس	اسم الباحث	ت
	والسنة			والسئة	
المسارة، الإبسناع،	Jacobsen	5	ملة الاستخدام،	Edivnssoin	1
قابلية الأداء، الحبرة،	2001		التدريب، مستوى	& Molan 1997	
الحكمة، التعلم.			التعليم الرسمىي،		
			نفقات التدريب		
التعلـــيم، تحويــــل	Stankonic	6	التعليم، دراسة مدة	Patrica,1997	2
المعرفة، قابلية الأداء،	2001		التدريب الرسمي،		
الرواتب والأجور،			رضا العاملين،		
الخبرة، الأقدمية.			دوران العمــــــــــــــــــــــــــــــــــــ		
			ساعات العمسل		
			الضائعة.		
مهارة تحويل المعرفة،	Stewart,1997	7	الأقدمية، رضا	Jan,1997	3
التعلم، المعرفة.			العاملين، كفاءة		
			العاملين، مؤشرات		
			النمسو، مؤشسرات		
			الكفاءة، مؤشرات		
			الاستقرار.		
الــتعلم، مهـــارات	Bonits ,1998	8	المرفة، مهارة	Hansen	4
تحويل المعرفة، رضا			تحويــــل المعرفـــــة،	1999	
العاملين.			مهارات البحث		
	,		والتطوير، استقرار		
			المسلاك السوظيفي،		
ŕ			تقساطع المهسارات،		
			المهارات الفنية.		

ثالثًا: المتطلبات الرئيسة لقياس رأس المال البشري

هنالك أربعة عناصر ضرورية لتعزيز قياسات رأس المال البشري على مستوى المنظمة، (1 Cascio, 2006: 40).

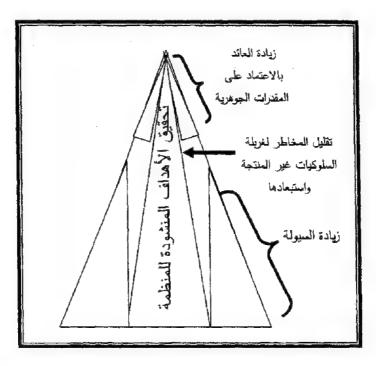
- المؤشر (Evidence): للتأكد ما إذا كانت تأثيرات المورد البشري كافية فعلاً وجديرة بالقياس والدراسة المكثفتين.
- 2) التفسير (Explanation): لتقديم مبررات منطقية لأسباب وطرائـ تأثيرات المورد البشري في المنظمات.
- (3) الغرض (Purpose): ينبغي أن تأخذ أهداف نظم القياس بنظر الاعتبار تأثيرات المقايس المستخدمة في اهتمامات أصحاب المصالح الأساسيين من داخل المنظمة وخارجها.
- 4) الطريقة (Method): نموذج وإطار لدعم تطوير مقاييس أفضل للمورد البشري.



الشكل (1) عناصر قياس رأس المال البشري

ولأجل أن تكون مقاييس المورد البشري أكثر نفعاً ينبغي لها التركيز على نتائج ترتبط مباشرة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة. إذ ينبغي لها توجيه القرارات المتعلقة بالعاملين والبرامج، وينبغي التعبير عنها بلغة يجدها متخذو القرار الرئيسين ذات معنى واضح وعدد. ولذلك، ان الاهداف هنا هي تطوير مجموعة مقاييس خاصة بالمورد البشري، تؤشر بوضوح كيف يقوم الأفراد بخلق القيمة. وبلغة مالية المنظمة، يتمكن هؤلاء الأفراد من خلق القيمة بثلاثة طرائق على أقل تقدير هي:(Cascio,2006:.40)

- إيادة العائد: بمعنى تعزيز العائد أو الأداء المتوقع في ضوء نموذج المقدرة (Competency Model)، وذلك من خلال اختيار المنظمات لهارات محددة (أي الاختيار بناءا على مهارات محددة)، والتدريب على مهارات محددة.
- 2. تقليل المخاطرة: تقليل التقلب أو التذبيذب في الأداء، وصن طريق تقليل أو إزالة العوامل التي من المكن أن تخرج الأداء من الخط المرسوم له. وتستعمل المنظمات طرائق اختيار محددة لغربلة السلوكيات غير المنتجة وانتزاعها. كما تنظم برامج لمساعدة العاملين الذين يواجهون مشكلات معينة، علاوة على قيام المنظمات بتنفيذ سيامات وإجراءات رقابية لضمان تحقيق حالة الانقياد والإذعان إلى القوائين الوظيفية.
- 3. زيادة السيولة: تحسين مرونة التكيف إلى المتطلبات المتغيرة للأعمال عن طريق توفير برامج التدريب على نقل وتحويل المهارات، والاختيار على أساس المهارات العامة غير الخاصة بمهمة محددة (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، ومن خلال اختيار الأفراد استناداً إلى قدرتهم على التكيف والتعلم. والشكل (2) يوضح ذلك بصورة محددة وواضحة.



شكل (2) خلق تيمة المورد البشري وتطوير مقاييس مالية خاصة به شكل (2) قياس رأس المال البشري وفقا لادارة الكلفة

وأما قياسات تعظيم العائد على الاستثمار في الموجودات الكلية للمنظمة، فتشمل مجموعة من القياسات التي يمكن الاستفادة منها في تقييم العائد على الاستثمار للمنظمة، وعلى النحو الآتي:

- 1. قياسات أداء، مثل إنتاجية العامل.
- 2. قياصات موارد بشرية ،مثل دوران العمل، التغيب عن العمل، الالتزام.
 - قياسات فاعلية الكلفة لتحديد مجالات الإنفاق غير الضرورية.
 - 4. قياسات مالية قياسات ارتباط العوائد مع الأداء المالي الكلي للعامل.
 - قياسات مخاطرة مثل مخاطرة سوق رأس المال.

رابعا: تحديات احتواء الكلفة ونماذج القياس

أن الاستثمارات في مجالات عملية إعادة الهندسة، إدارة الجودة المشاملة، رأس المال البشري، التكنولوجيا والمعرفة ،وما شابه ذلك هي استثمارات مهمة للتنافسية. ومع ذلك توجد في نفس الوقت ضغوطات متزايدة على الشركات لاحتواء الكلفة وتحسين العملية الإنتاجية إلى أقصى كفاءة عكنة. وتعد كلفة العمالة من أكثر النفقات لأي منظمة ما، وخصوصاً في منظمات الخدمة والمعلوماتية والمعرفة. ولقد جربت المنظمات عدداً من المفاهيم المختلفة لغرض احتواء الكلفة، وخصوصاً كلفة المورد البشري. وتشمل هذه المفاهيم: التقليل والبحث عن المصادر الخارجية، كلفة المورد البشري. وتغريز العملية الإنتاجية، وكلاً منها لديه تأثير مباشر في سياسات وعارسات إدارة الموارد البشرية .(Kirkpatrick, 2004)

لغرض احتواء الكلف، ينبغي ان يكون هناك تقليل لحجم المنظمات والتوريد من الخارج، وتأجير العاملين وتعزيز الإنتاج . ودور الموارد البشرية هو المحافظة على العلاقة بين المنظمة وموظفيها في أثناء تنفيذ التغيرات. أي لبقيام بأعادة نظر جذرية في النظرة إلى الإدارة ومعانيها ومسؤولياتها. ولا بد من التوسع في منح الصلاحيات، الاهتمام بتمكين العاملين لأداء مهامهم، واعتماد إدارة ألذات، بحيث يدير الفرد نفسه بنفسه. وهذا يقتضي أن ترى الإدارة نفسها ومسؤولياتها وسيلة ربط بين الوحدات والمستويات . (Sherman & Schultz, 1998)

وعندما يكون من الصعب قياس المنافع أو الخدمات المستقبلية المحتملة للموارد البشرية، فلا بد من محاولة القياس أو طرق تقييم الموجودات البشرية، وذلك عن طريق مجموعة من الأساليب المقترحة التي تتمشل بالآتي: (العبادي وآخرون، 2006) (Bullen, 2007; Flamholtz et al., 2002)

 أخج قياس الموارد البشرية بالاعتماد على الكلفة: يشتق تعبير كلفة المورد البشري من المفهوم العام للكلفة ويقصد به: الكلفة التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على الأفراد أو استبدالهم وتدريبهم وتطويرهم، وكلفة المورد البشري كغيرها من الكلف، وتشتمل على المكونات (المصروف والموجود) البشري كغيرها من الكلف، وتشتمل على المكونات (المصروف والموجود) (ASB, 1999, 79); (IASB, 2001, para 100, 2005a) (كلفة مدفوعة)، أو (كلفة فرصية)، كما يمكن أن تكون (مباشرة أو غير مباشرة).

وبالنسبة للمورد البشري يمكن التمييز بين نوعين رئيسين للكلفة هما:

- الكلفة الأساسية للمورد البشري: وتعرف بأنها التضحية التي تتحملها المنظمة
 في سبيل الحصول على العاملين وتطويرهم. ونرى أنها تتكون من عنصرين:
- الأولى: كلغة الحصول على الأفراد: وتشير إلى الكلفة التي تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على من سيشغل مركزاً معيناً، وهي تشمل مجموعة من الكلف المباشرة مثل كلفة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتوظيف، وكذلك مجموعة من الكلف غير المباشرة مثل كلف الترقية والتدريب...الخ.
- الثاني: كلفة التعلم: وهي تشير إلى التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل تدريب الفرد ووضعه في مستوى الأداء العادي المتوقع منه عند قيامه بوظيفة معينة. ويمكن تعريفها بأنها الكلفة التفاضلية التي تتحملها المنظمة لحين تحقيق الفرد مستوى الإنتاجية المطلوبة عادة لوظيفة معينة، وتشمل كلفة برامج التدريب الرسمي والتوجيه، وكلفة التدريب اثناء العمل. ويمكن أن تكون مباشرة وغير مباشرة. فالرواتب والأجور التي يتقاضاها الفرد خلال مدة التدريب، وكذلك الزمن الذي يقضيه المتدرب يعد كلفة مباشرة. وأما كلفة الإنتاجية الضائعة خلال مدة التدريب التي تتمشل في تاثير المتدرب في أداء العاملين الآخرين، فهي من الكلف غير المباشرة.

- ب- كلفة الإحلال للمورد البشري: ويقصد بها التقنية التي تتحملها المنظمة لإحلال عاملين بدلاً من الموجودين. ويتم التمييز هنا بين نوعين من الإحلال أو الاستبدال هما: الوظيفي والشخصي.
- الأول: كلفة الإحلال الوظيفي: وتعرف بأنها التضحية التي تتحملها المنظمة حاليا في سبيل إحلال شخص محل شخص آخر يشغل وظيفة معينة في المنظمة، بحيث يكون البديل قادراً على القيام بنفس المهام وتقديم نفس الحدمات التي تلزم لهذه الوظيفة. وعناصر الإحلال الوظيفية عادة هي ثلاثة: كلفة الحصول على الأفراد، وكلفة التعلم، وكلفة ترك العمل. والاخيرة أي كلفة ترك العمل أو الانفصال، وهي الكلفة التي تتحملها المنظمة حينما يقوم فرد معين يشغل وظيفة معينة بترك العمل ،لأي سبب كان سواء بالاستقالة أو الوفاة أو الإصابة التي تقعده عن العمل، وتشمل هذه الوظيفة عناصر مباشرة، وأخرى غير مباشرة؛ فالبحث تنشأ بعض الكلف غير المباشرة ،نتيجة لعدم القيام بأعباء هذه الوظيفة البحث تنشأ بعض الكلف غير المباشرة ،نتيجة لعدم القيام بأعباء هذه الوظيفة قد يتأثروا بذلك ويقل معدل أدائهم. وهناك عناصر كلفة أخرى غير مباشرة، وهي الحسارة في الإنتاجية في المدة التي تسبق الانفصال، إذ يكون هناك ميل لدى تخفيض إنتاجية طالما يعرف أنه سيترك العمل.
- الثاني: هي كلفة الإحلال الشخصي: ويقصد بها التضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل إحلال فرد بدلاً من فرد أخر، يكون قادراً على تقديم مجموعة الخدمات التي يقدمها الفرد الحالى.
- أماذج قياس الموارد البشرية بالاعتماد على القيمة: تستند هذه الأماليب على مفهوم القيمة الاقتصادية للمورد البشري، والتي تعني القيمة الحالية للإيرادات المستخدمة المستخدمة المتحلية المتوقعة منها في إطار عملها في المنظمة. ومن الطرائق المستخدمة في هذا المجال ما يأتي: (الهيتي:1999)

- أ- طريقة التغيرات السلوكية: تعتمد هذه الطريقة على استعمال المؤشرات الاجتماعية والنفسية والتي استخدمها ليكرت في قياس قيمة المورد البشري . فقد يصعب استخدام هذه الطريقة في الحياة العملية لصعوبة حصر المتغيرات السلوكية أولاً، وصعوبة قياسها ثانياً.
- ب- النموذج الاحتمالي: قدم هذا النموذج من قبل(Flamholtz) والذي استند فيه على دراسات العالم (Likert)، إذ يتم قياس قيمة الفرد بالنسبة للمنظمة. ويرى النموذج بأن الفرد في المنظمة يتحرك ضمن أدوار وظيفية تسمى مراحل الخدمة ،وذلك خيلال مدة زمنية معينة، وفي حركته يقدم الفرد خدمات للمنظمة. لذا فأن القيمة تتحدد بعدد ونوع مراحل الخدمة التي يشغلها وقيمة الخدمات التي يقدمها.
- ت- غوذج (Jaggi & Lau): يختلف هذا النموذج عن سابقه بالأعتماد على المجاميع بدل الفرد الواحد. ويتم فيه استخدام سلسلة ماركوف لتحديد تحركات العاملين ضمن المنظمة واحتمالية تركهم إياها قبل سن التقاعد أو الوفاة.
- ث- مُوفَح (Lev and Schwartz): قام هذان الباحثان باشتقاق نموذج لقياس القيمة الاقتصادية للمورد البشري، بأخذ بنظر الاعتبار المفهوم الاقتصادي لرأس المال البشري في الكشوفات المالية الذي يستند إلى نظرية (Fisher) لرأس المال. إذ يعرفه بأنه مصدر توليد الدخل، وأن قيمته هي القيمة الحالية للدخل المستقبلي للخصم بمعدل معين بالنسبة لمالك ذلك المصدر. وتتمثل الرواتب والأجور التي يحصل عليها الفرد بتغير رياضي لتدفقات الدخل التي وردت في نظرية (Fisher). وتتم رسملة الرواتب والأجور المتوقع حصول الفرد عليها حتى سن التقاعد أو الوفاة. فقيمة الفرد تشكل القيمة الحالية للرواتب والأجور.

- ج- غوذج (Morse): يستند هذا النموذج على سابقاته من النماذج كأساس وتوسيع شموله لمتغيرات أخرى للوصول إلى القيمة لرأس المال البشري. وتتمثل المتغيرات الإضافية بالأتى:
- قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية المتوقعة من هذه الموارد أو الإيسرادات
 المستقبلية لها.
 - قياس إجمالي الكلفة المتوقع أنفاقها على الموارد البشرية.

والفرق بين قياس القيمة الحالية للخدمات المستقبلية من هذه الموارد، وبين قياس إجالي الكلفة المتوقع أنفاقها على تلك الموارد بمثل القيمة الحالية المورد البشري .

خامسا: أساليب الإفصاح المحاسبي عن المورد البشري

عرفت الجمعية المحاسبية الأمريكية محاسبة رأس المال البشري من قبل لجنة محاسبة المورد البشري، أنه تحديد رأس المال البشري وغيزه، وقياسه، بغرض توفير أية معلومات للمستفيدين تكون مرجعاً مهماً للإثبات والتقييم. ويحب الغرض من استعمال المحاسبة (الكلفة) في تحسين نوعية الكشوفات المالية، ودميج متغير رأس المال البشري معها، في اتخاذ قرارات إدارية صائبة (العنزي وصالح، 2009: وتركز هذه الفقرة على دراسة فكرة محاسبة (كلفة) المورد البشري، وتفصح عنه عبر قياسين، أحدهما مالي والآخر غير مالي. فالمالي منه لأغراض التحليل يقسم على جانبين هما: المدخلات والمخرجات. وأما المقياس غير المالي الذي يمكن تسميته بالنوعي. وعادة ما محدد بقياس إدراكي مبسط، تطرح من خلاله عبارات وفقرات للآخرين ليجيبوا عنها ويتم تحليل البيانات والحصول على نشائج وصفية واستدلالية ذات مؤشرات مفيدة تكشف عن رأس المال البشري، بخصوص القياس واستدلالية ذات مؤشرات مفيدة تكشف عن رأس المال البشري، بأرقام مالية مع إجراء تحليلات إضافية وتصورات حقيقية عن كلفة المدخلات وقيمة المخرجات.

تتمثل طرق القياس المالي لكلفة المدخلات بـ: (العنزي وصالح، 2009: 243).

أ. طريقة كلفة الاكتساب أو الاستخدام (The Acquirement Cost)

ب. طريقة كلفة الاستبدال (The Replacement Cost

ت. طريقة القيمة الحالية لتدفق المدفوعات المستبلية (The Present Value of a Future Stream of Payments)

إن طريقتا الاكتساب والاستبدال يقدمان كشفاً موضوعياً عن الموارد المستقبلية، تفيد أرقامه أن تكون مرجعاً للمديرين عند اتخاذ قرارات المدخلات التي يتم عرضها أو الإفصاح عنها في الكشوفات المالية. وتتطلب طريقة القيمة الحالية لتدفق المدفوعات المستقبلية، تقدير الرواتب والتعويضات المختلفة التي مستدفع للعاملين مستقبلاً، وتنزيلها أو طرحها كنفقات للمبلغ المحدد في الميزانية، وهذا قد يجعل بالتالي إمكانية تطبيقها محدوداً للغاية.

وأما طرق القياس المالي لقيمة المخرجات فتتمثل بـ: (العنزي وصالح، 2009: 243)

أ. طريقة المطاءات (The Bidding Method).

ب. مدخل القيمة الاقتصادية المضافة (The Economic Value added approach)

تعد طريقة العطاءات أكثر موضوعية في عملية المزاد العلني، وأكبر فائدة للمنظمات الأخرى، عندما يتم طرح قيم المخرجات ببدائل عديدة، ومن ثم يستقر الرأي للاستثمار في راس المال البشري، من خلال مداولات ومناقشات مع جميع الأطراف المعنية في هيكل المنظمة، وبالتالي الوصول إلى البديل الذي يكون الإجماع عليه عالياً كرقم مالي يوضع في الميزانية. وأما مدخل القيمة الاقتصادية المضافة، وهو اقل أهمية في التطبيق، لأن الجدل ما زال جارياً حول إذا ما كانت هذه القيمة تساوي رأس المال البشري، أم لا. وعليه إن الطريقة الحالية للإفصاح عن رأس

المال البَشري في الكشوفات المالية، تؤكد على تسجيل وقياس فقرات كلفة المدخلات فيه، والتي يتم تحويلها إلى مصروفات رواتب وتعويضات.

سادسا: المورد البشري مصروف أم موجود

عرفت لجنة المعايير المحاسبية الدولية (IASC) لعام (1996) الموجود بأنه مورد تسيطر عليه المنشأة نتيجة لأحداث سابقة ومن المتوقع أن ينجم عنه منافع اقتصادية مستقبلية للمنشأة. وأما بجلس المحاسبة الأمريكي (FASB) فقد عرف الموجودات بأنها منافع اقتصادية متوقع الحصول عليها في المستقبل، وقد اكتسبت الوحدة الاقتصادية حق الحصول على هذه المنافع أو السيطرة عليها نتيجة أحداث أو عمليات تمت في الماضي. وبناء على ذلك يلاحظ أن الحد الفاصل لاعتبار العنصر مصروفاً أم موجودا هو حق السيطرة، والخدمات والمنافع المستقبلية. فهل تحقق الموارد البشرية كعنصر شروط اعتبارها كموجود؟ (1974, Scott and Vincent). وعند النظر هل يحقق العنصر تعريف الموجود فإن الانتباء يجب أن يعطي إلى الجوهر الأساسي والحقيقة الاقتصادية وليس فقط للشكل القانوني، كما أن الوجود المادي ليس سيباً جوهرياً لوجود الموجود، إذ إن هناك موجودات معنوية. وبناءاً المبرية كعنصر تحقق شروط اعتبارها كموجود.

أما من حيث حق السيطرة فهي حق قانوني، إذ تتوافر الكفالة القانونية لهذا الحق بالنسبة لحقوق الاستثمار وذلك بمقتضى العقد بين المنظمة والموارد البشرية، بعنى أن سيطرة المنظمة على الموجود تكون في الغالب نتيجة لحقوق قانونية. وأما فيما يخص الخدمات والمنافع المستقبلية فهناك ارتباط وثيق بين تكبد النفقة وتوليد الموجود، ولكن الاثنين ليس بالضرورة متطابقين. وعليه فعندما تتكبد المنظمة بعض النفقات التي سيتحقق عنا منافع لفترات مستقبلية فإن هذا يمكن أن يشكل برهانا حاسماً على أنه تم الحصول على عنصر يحقق تعريف الموجود (Pekin, 1974).

إن سمة الخدمات المستقبلية تنطبق على الموارد البشرية، إذ تتمشل المنافع الاقتصادية الناتجة عن الموارد البشرية في إمكانية المساهمة بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق تدفقات نقدية على المنظمة، كما يمكن لتلك المنافع الاقتصادية أن تتدفق بعدة طرق علبي سبيل المثال كان يستثمر بالموجود البشري وحده أو مع موجودات مادية لتقديم خدمات أو إنتاج سلع. (هادة،2002: 149). وعليه، فأن توافر الخصائص السابقة تؤكد اعتبار المورد البشري موجودا بالمفهوم المحاسبي، وخاصة أنه يمكن قياسه مالياً، وعليه يمكن أن تظهر أرصدة للموارد البشرية في القوائم المالية دون الحروج عن المبادئ المحاسبية التقليدية.

سابعا: المدخل السلوكي في حسابات كلفة المورد البشري

تعمل بعض المنظمات على القيام ببعض ممارسات العمل ذات الأداء العالي ضمن جهودها الرامية إلى تعزيز تنافسينها. وتتضمن هذه الممارسات عموماً الخصائص آلاتية :(.Cascio,2006)

- دفع المسؤولية نحو الأسفل إلى العاملين في المنظمات المسطحة.
 - -زيادة التركيز على مدراء الخطوط كمدراء الموارد البشرية.
 - ~ غرس التعلم كأسبقية في جميع النظم المنظمية.
- لا مركزية اتخاذ القرار وايلائها إلى وحدات مستقلة وعاملين مستقلين.
 - --ربط مقاييس أداء العاملين بمؤشرات الأداء المالي.

يعمل مدخل نظام الكلفة على أساس السلوك على تخصيص قيم نقدية معينة على السلوكيات مثل التغيب، دوران العمل، والأداء الوظيفي للعاملين والمدراء. أن كلفة السلوك كنظام لا يعمل على قياس قيمة العامل أو المدير كموجود، وإنما يركز على النتائج الاقتصادية التي تترتب على سلوكهم. وهو نموذج يعتمد المصروفات في محاسبة المورد البشري (Expense Model Of HR Accounting).

هنالك مجموعة طرائق على غير ما هو مألوف لتحديد كلفة سلوك العاملين في جميع نشاطات إدارة المورد البشري (السلوكيات المرافقة لجذب الأفراد إلى المنظمة، واختيارهم، والاحتفاظ بهم، وتطويرهم، واستخدامهم). وهو المدخل الذي يعتمد على تقويم كلف ومنافع نشاطات جميع العاملين الإداريين منهم وغير الإداريين. وسنعمل على تطبيق إجراءات محاسبة الكلفة المعيارية على سلوك العاملين. وبالتالي يجب في البداية تحديد كل عناصر السلوك التي يجري تخصيص الكلف عليها وينبغي أن يكون كل عنصر للكلفة السلوكية مفصولا عن الأخر ومتبادل الاعتمادية معه في الوقت نفسه .(Cascio, 2006: 43)

تعتمد طرائق تقدير الكلف الموصوفة أدناه على عدة تعريفات وبعض الافتراضات الضرورية. وفي البداية هناك كلف خاضعة للرقابة مسيطر عليها وأخرى غير خاضعة للرقابة غير مسيطر عليها كما هو الحال بالنسبة لأي حالة من حالات تقدير الكلف، وهناك كلف مباشرة وغير مباشرة ومقاييسها المرافقة لها. وتظهر بعض الأنواع من الكلف الخاضعة للرقابة في إي مجال من مجالات الكلفة على السلوك وذلك من خلال قرارات الموارد البشرية الرشيدة، بينما تظهر كلف أخرى غير خاضعة لرقابة المنظمة. لناخذ دوران العاملين مثلاً على ذلك، إذ إن الكلف دوران العاملين المرتبطة بترك المنظمة بسبب الراتب الأفضل أو فرصة اكبر للترقية أو تطوير وتنمية المسار الوظيفي أو تحدي وظيفي اكبر هي كلف خاضعة للرقابة نوعا ما. إي إن المنظمة تستطيع من تغيير عارساتها في إدارة المورد البشري لتقبل معدلات الدوران الطوعية.

وعلى أية حال، إذا كان سبب الدوران ناشئ عن بعض العوامل مل الموت أو الحالة الصحية، أو تنقل الأزواج، فإن الكلف المترتبة على ذلك تكون غير خاضعة للرقابة أو السيطرة. والمسألة المهمة هي أن الهدف من نظام تقدير كلف الموارد البشرية لا يكمن من البساطة في قياس الكلف بقدر ما هو تقليل كلف الموارد

البشرية من خلال تكريس الموارد لصالح العوامل الخاضعة للرقابة أو السيطرة بشكل اكبر، وبغية تحقيق ذلك لابد من أجراء أمرين هما: (Cascio,2006)

- تحديد الكلف التي يمكن رقابتها والسيطرة عليها وعزلها عن النبوع الأخر من الكلف، ولكل قرار من قرارات الموارد البشرية.
- قياس تلك الكلف منذ المرة الأولى (قبل الندخل لتقليل الكلف غير الخاضعة للرقابة) ومن ثم مرة أخرى (بعد التدخل).

وفي ادناه توضيحا لابرز حسابات كلفة المورد البشوي بالمنظور السلوكى:

 التأثيرات المالية لاتجاهات العاملين: تعد الاتجاهات حالات داخلية تركز على نواحي محددة أو أشياء محددة في البيئة. وهي تتضمن ثلاثة عناصر: الإدراك، ومعرفة الفرد اتجاه شيء ما مركزي بالنسبة للموقف لمعنى العاطفة السي يسمعر بها الفرد نحو شيء مركزي مهم، والميل نحو فعل ما أي الاستعداد للاستجابة بأسلوب محدد مسبقاً إلى شيء مركزي مهم. ففي سبيل المثال، الرضا الـوظيفي هو موقف متعدد الأبعاد يتكون بدوره من مواقف حـول الأجـور، والترقيـة، وزملاء العمل، والإشراف والعمل نفسه وهكذا. والموقف الآخر هو الالتيزام التنظيمي، وهمو رابطة بمين الفرد والمنظمة تجعمل من المصعب عليه مغادرتها(Cascio,2006). ويهتم المدراء برضا العاملين والتزامهم مبدئياً بسبب العلاقة بين المواقف والسلوكيات. فهم يعتقدون أن العاملين غير الراضين في أعمالهم وغير الملتزمين بقة مع منظماتهم سيميلون إلى التغيب أو التأخر عن العمل ومغادرته لمرات عديدة وبالتالي عدم الاكتراث لمسألة إشباع الزبون وتحقيق رضاه مقارنة بالعاملين ذوى المواقبف الايجابية. لـذلك تـؤدى المواقف الوظيفية الضعيفة إلى إنتاجية اقل. وهو ما يحدث في واقع الحال الأمر الذي يجعل من الإدارة تركز جل اهتمامها على هذه القضايا.

2. كلفة تغيب العاملين: تزداد في البداية أهمية التعريف الدقيق لما يستم قياسه في تطبيـق أي نظـام لكلفـة المـورد البـشري . ومـن زاويـة الأعمـال، التغيـب " (Absenteeism) هو أية حالة إخفاق للعامل بصدد بقاء، في العمل بالشكل المحدد في جداول مواعيد العمل ويصرف النظر عن الأسباب. ومصطلح جدولة أوقيات العميل على قيدر كبير من الأهمية لأنيه يستبعد تلقائياً الإجازات، والعطل، والواجبات المكلف بهما العماملون ومما شبابه. كمما أنه يستبعد مشكلة تحديد ما إذا كان الغياب بعذر أم بدونه. وخير مثال على ذلك التثبت طبيا من الحالات المرضية. ومن منظور الأعمال، العامـل متغيـب غـير متواجد لأداء العمل مما سيكلف ذلك أموالا معينة. فما هو مقدارها؟ ففي عام 2003 بلغت كلفة الغياب غير المجدول في الولايات المتحدة (800)\$ للعامل الواحد تقريباً على مستوى السنة الواحدة، بمعنى (80000)\$ لكل (100) عامل. ومن جهة أخرى، يكلف العاملون المرضى الراقدين في منازلهم مستخدموهم (255)\$ كمتوسط سنويا على شكل انخفاض في الإنتاجية بسبب التغيب. وبصورة عامة، يقدر الاقتصاديون كلفة البقاء مدة أطول في العمل (180)\$ بليون مبنويا وهمو ما يدعو الإدارة إلى الالتفات إلى همذي الأرقام والاهتمام بها.

يكمن السؤال الأول الذي لربما تطرحه الإدارة في نظرتها لكلفة التغيب في ما الذي تعنيه هذه الكلف؟ هل هذه الكلفة تقترب من المتوسط، أم تتجاوزه، أم أدنى منه؟. ولسوء الحظ، ليست هناك أرقام خاصة بالصناعة حول كلف تغيب العاملين. وبالتأكيد، تختلف هذه الكلف مع اختلاف نوع المنظمة، والصناعة، ومستوى العاملين الذين يتغيبون (العاملون الماهرون مقابل العاملون غير المؤهلون أو المتخصصون). وكأساس مرجعي للمقارنة، لناخذ العامل المتوسط في الولايات المتحدة، إذ تبلغ عدد غياباته غير المجدولة سبعة مرات في السنة الواحدة بينما في بريطانيا يبلغ ذلك المتوسط ثمانية مرات في السنة. إما في النرويج، فنسبة التغيب

كمتوسط 25٪ (بما يقبارب 3 شبهور في السنة) مقارنية منع (2-4) أسبوع في السويد، و (1.8) اسبوع في الطاليا، و (1.5) أسبوع في البرتغال.

ولعل من المنيد ذكره، إن كلفة الغياب التي سبق تقديرها تصبح أساساً ذي معنى تقاس ي ضوءه المكاسب المالية كنتيجة لإستراتيجية تخفيض التغيب (سنطلق على ذلك الوقت 1). وبعد مدة من الزمن (سنطلق عليه الوقت 2) ينبغي قياس الكلفة الكلية للتغيب مرة أخرى. وبالتالي فأن الفرق في كلفة التغيب بين الوقتين الأول والثاني ناقصاً كلفة تنفيذ إستراتيجية تقليل التغيب يمثل صافي المكاسب المتحققة. والسؤال الأخر الذي عادة ما يطرح بهذا الصدد هو هل أن هذه المبالغ النقدية حقيقية؟ إذ طالما أن المشرفين يأخذون رواتبهم بأي حال من الأحوال، فما الفرق إذن عندما يقومون بإدارة مشكلات التغيب؟ هذا صحيح، ولكن ما هو أفضل مكسب محتمل منهم عن ذلك الأجر؟ لنقارن بين شركتين A، B وهما متماثلتان فيما يخص كل الموارد والكلف— ويتقاضى المشرفون أجورهم بصورة متماثلة، ويساعات العمل نفسها، ويقومون بإدارة الحجم ذاته من الملاك العامل معهم، وتنتج الشركتان المنتج ذاته.

يبقى الغياب في الشركة A منخفض جدا بينما في الشركة B مرتفع جداً. وتبدي سجلات الأجور نفس المستوى بالنسبة للمشرفين، ولكن المحاسبون ابدوا أرباح أعلى في الشركة A مقارنة بالشركة B. لماذا؟ لان المشرفين في الشركة A يستنفذون وقتا اقل في إدارة مشكلات التغيب. فهم آكثر إنتاجية لأنهم يكرسون طاقتهم لإغراض التخطيط، والجدولة، واقتناص الحلل.

وباختصار، فأن تقليل عدد الساعات التي يجب أن يمضيها المشرفون في إدارة مشكلات التغيب له ميزتين هما:

1- يتيح للمشرفين تعظيم إنتاجيتهم.

- 2- يقلل من الاجهاد والآثار السلبية الناجمة عن تكرار حل المشكلات وبالتالي
 تحسين نوعية الحياة الوظيفية للمشرفين.
- 3. كلغة دوران العاملين: تحتاج المنظمات إلى أجراء عملي لقياس وتحليل كلف دوران العاملين (Costing Employees Turnover) ، خسصوصا لان مسداء الإدارة العليا ينظرون إلى كلف التأجير، التدريب، وتطوير العاملين تماساً. وأن المدف في قياس كلفة الموارد البشرية ليس مجرد قياس الكلف، وإنحا كذلك لتطوير طرائق وبرامج لتخفيض كلف الموارد البشرية عن طريق إدارة النواحي الأكثر خضوعاً لرقابة وسيطرة الإدارة من تلك الكلف (Cascio, 2006).

ليس من المدهش أن نرى بأن المنظمات التي تعامل موظفيها بصورة جيدة لديها نسبة منخفضة من الدوران الوظيفي مقارنة بمعدل الانتقال بين بقية المؤسسات الأخرى. على سبيل المثال، لدى مؤسسة فنادق ريتز كارلتون نسبة دوران بأقل من (20٪) في صناعة بلغ معدل دوران الموظفين فيها إلى (100٪) سنوياً. وتبلغ نسبة معدل الدوران في شركة خطوط الطيران الجنوبية الغربية في الولايات المتحدة (4.5٪) وهي أقل نسبة في شركات الطيران في العالم (العبادي وآخرون،2006). ولريما يعرف الدوران على انه أية حالة مغادرة خارج حدود المنظمة وهو تعريف تأملي واسع. وما لم يذكر ضمن هذا التعريف لدوران العاملين ينقبل إلى جانب عمليات التسريح المؤقتة والتي تجربها المنظمة.

تقدر معدلات الدوران الشهرية في الولايات المتحدة مثلا بحوالي 1٪ أو 12٪ سنوياً. وأكثر الاعتقاد أن هذا الرقم يمثل الدوران المسيطر عليه من قبل المنظمة والدوران غير المسيطر عليه من قبلها. والدوران المسيطر عليه وهو طوعي من جانب العاملين بينما لا يكون الدوران غير المسيطر عليه طوعياً (بسبب التقاعد، أو المتال الأزواج). وزيادة على ذلك، قد يكون الدوران وظيفي حيث

ينتج عن مغادرة العامل منفعة للمنظمة، وقد يكون الـدوران ضار عنـدما يكـون الـدوران من مثل شخص ما ترغب المنظمة الاحتفاظ به.

يمثل الأفراد ذوي الأداء العالي الذين يصعب استبدالهم حالات المدوران التي تسبب في الاختلال الوظيفي (Dysfunctional Turnover)، بينما يمثل الأفراد ذوي الأداء الضعيف الذين يسهل استبدالهم حالات الدوران الوظيفية الاعتبادية (Functional Turnover). والمسألة الحاسمة هنا في تحليل دوران العمل هي ليست بإعداد العاملين المغادرة للعمل بقدر ما هي أداء وإمكانية استبدال هؤلاء المغادرون مقابل أولئك الباقون في المنظمة.

تتألف كلف الدوران الوظيفي من عدة عناصر، بعضها تم إثباتها، والبعض الآخر من الصعب قياسه. أن الكلف مغادرة الموظف في أي وقت هي تكاليف مكلفة. ومن بين هذه الكلف هي (العبادي وآخرين،2006):

أ- خسارة أو فقدان المعرفة (Loss of Knowledge): عندما يغادر الموظفون المؤسسة، فأنهم يأخذون معهم المعرفة التي تعلموها على مدى عدة سنوات.

- وتشمل هذه المعرفة معلومات متعلقة بالأنظمة والعمليات الداخلية وكـذلك، معرفة الزبائن. وأيضاً تشمل معرفة ثقافة المنظمة والعلاقات مع بقية الموظفين، والتسهيلات التي تساعد في إنجاز العمل بطريقة فعالة ومؤثرة.
- ب- خسارة أو ققدان المخرجات (Loss of Output): عندما يغادر الموظف ولم يتم شغل منصبه حالياً، فان ذلك سيؤدي بالمؤسسة إلى خسارة مخرجات العامل عندما يكون المنصب فارغاً. ففي اقتصاد قوي ذا بطالة منخفضة / كما حدث في الولايات المتحدة خلال نهاية سنة (1990)، يكون انتظار الوقت كبير جداً. مثلاً، إذا كانت نسبة مبيعات الشركة السنوية تبلغ (\$300.000) لكل موظف، لذا فان المنصب الذي بقي فارغاً لمدة ثلاثة أشهر يُكلف المؤمسة مبلغ موظف، لذا فان المنصب الذي بقي فارغاً لمدة ثلاثة أشهر يُكلف المؤمسة مبلغ (\$75.000) من الإيرادات.
- ت- كلف الاستعارة أو الاستتجار Hiring Costs : تشمل كلفة استئجار موظفين جدد تكاليف الدعاية والإصلان والمقابلة ووقت الاختبار. وكذلك تشمل تكاليف التوظيف مصاريف السفر المرتبطة بالاستئجار. وكذلك يكون الموظفون الجدد أقل إنتاجية خلال الأشهر القليلة الأولى في وظائفهم. حيث يجب على الموظف الجديد أن يتعلم أنظمة وإجراءات جديدة، وهذا يتطلب وقت كبير. أن التكاليف المرتبطة بالموظف غير المنتج في السنة الأشهر الأولى هي (25٪) أو \$36.62\$ (Fitz,1997).
- ث- عملية استخدام موظف آخر (The Hiring Process): أن الخطوة الأولى لتقليل عملية الدوران الوظيفي هي تبني عملية استئجار فعالة لأفراد لا يتمتعون بالمميزات المطلوبة والمهارات الضرورية من أجل النجاح. مثلاً، وكما ذكرنا أعلاه، في مجال الفندقة والذي يعتبر مجال مزدهر لعملية الدوران السوظيفي بمعدل (100٪) سنوياً، من كال من شركة ريتز كارلتون

وفندق الفصول الأربعة (Four Seasons) تتراوح نسبة انتقبال الموظفين فيهما باقل من (20٪).

يتضمن نموذج كلفة الدوران ثلاثة انواع من الكلف هي: كلف الانفصال، كلف الاستيدال، وكلف التدريب (Cascio,2006: 55):

أ- كلف الانفصال: وتتمثل بكلف:

- مقابلة الخروج: تتضمن كلفة وقت الشخص المقابل وكلفة إنهاء وقت العامل.
- الوظائف الإدارية المرتبطة بالإنهاء: مثل إزالة أسماء العاملين من سجلات الرواتب، وإنهاء المزايا، وتسليم معدات الشركة.
 - الأجور المدفوعة عند الانفصال عن المنظمة ،إذا كان ذلك مطبقا لديها.
 - تزايد كلفة البطالة: مثل دفع المكافأن المتراكمة والفوائد الصحية الكثيرة.

ب-كلف الاستبدال: وتتمثل بمكلف:

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- الوظائف الإدارية التي تسبق الاستخدام أو التوظيف كقبول الطلبات أو تدقيق الحلفيات المتقدمين.
 - مقابلة أو ربما مجموعة مقابلات خاصة بمرحلة الدخول إلى المنظمة.
 - اختيار إجراءات التقويم بأنواعها.
- الاجتماعات المنعقدة مع الملاك الحالي العامل في المنظمة أن كان هذا الأسلوب معتمدا في تحديد ما إذا كان الاستبدال للعاملين الذين تركوا المنظمة مطلوباً، ولإعادة تفحص التحليل الوظيفي والمواصفات الوظيفة ولجمع المعلومات عن المرشحين وللوصول إلى قرارات التأجير النهائية.

- مصاريف الترحال والتنقل كالمبالغ المنفقة للترحال لجميع المتقدمين ومصاريف الترحال والتنقل لجميع حالات التأجير الجديدة .
- حساب المعلومات ونشرها بعد مرحلة التوظيف كالنشاطات المرافقة للتعامل مع العاملين الجدد.
 - الاختبارات الطبية داخل المنظمة أو خارجها إذ اكانت معمول فيها.
 - ت-كلف التدريب: يتكون هذا المكون من ثلاثة عناصر كلفوية هي :
- كلفة المطبوعات أو المنشورات المعلوماتية (Informational Literature) مشل أدلة العاملين.
 - اجور التدريس وفقا لبرامج التدريب الرسمية.
- اجور التدريس عن طريق تخصيص الوظائف للعاملين بمعنى التدريب في موقع العمل، وبمثل مجموع هذه الكلف الثلاثة كلف التدريب لبدلاء الذين غادروا العمل في الشركة.

وهنا ينبغى ملاحظة نقطتان مهمتان :

- الأولى: ما إذا كان هناك برنامج توجيه رسمي، إذ ينبغي تضمين عنصر الكلفة الأول (المطبوعات المعلوماتية) كلفة الشخص الواحد المرافقة لاستبدال أولئك الذين تركوا المنظمة. وينبغي لهذه الكلفة أن تعكس الكلفة المستنفلة للشخص الواحد الخاصة بتطوير المطبوعات المالية وليس توزيعها فقط. ولا يتم تضمين الكلفة الكلية لبرنامج التوجيه ما لم يكن بالإمكان أعزاء كامل الكلف إلى دوران العمل.

- الثانية: غثل الكلف الرئيسة المرافقة لدوران العامل، وهي انخفاض في الإنتاجية الناء فترة التعلم، والتي لا يتم تنضمينها في كلف تندريس برامج التندريب الرسمية والتدريس عن طريق تخصيص الوظائف.

ثامنا: الكلفة الكلية لدوران العمل وتأثير كلفة نشاط التدريب

يمثل مجموع الكلف الثلاث (الانفصال، والاستبدال، والتدريب) الكلفة الكلية لدوران العامل خلال مدة محددة من الزمن. وعا يذكر أن الغرض من قياس كلفة الدوران هو تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري. فحالما يتم معرفة كلفة الدوران، يكون للمدراء أساس سليم للاختيار بين كلف الدوران الحالية وتكوين نوع ما من انواع استراتيجيات تخفيض معدلات الدوران. ولريما تتضمن بعض الأفعال مشل تعيين شخص وظيفته المساعدة في بناء ثقافة سائدة والالتزام من قبل العاملين، وتوفير عروض وظيفية حقيقية، وإجراء ومتابعة مسوحات العاملين، واستحداث نظم مكافأة على أساس الجدارة بغية الحفاظ على الأفراد ذوي الأداء العالي.

لتناول اثر إستراتيجية بسيطة غير مالية في تحسين عملية الاحتفاظ بالعاملين ذوي الانجاز العالي. اذ أدرك المدراء في (Nations Bank) أن معدل المدوران الطوعي بين العاملين في المكاتب الفرعية كان أعلى بكثير بما كان عليه بالنسبة للعاملين في أرجاء المصرف الأخرى. وبعد تكوين برنامج اتصال فردي أي من فرد لأخر، استطاع المصرف من تقليل الدوران الطوعي بنسبة 25٪. كيف؟ عن طريق امتلاك مدراء خطوط يأتون في خارج أوقات العمل (مثلاً منذ الواحدة صباحاً) لأجل مقابلة العاملين في الوجبة الليلية وتوضيح المزايا التي لا يعلم بها العاملون ويصورة مفضلة. لقد درب المدراء على الاتصال بالعاملين بأسلوب قائم على أسام حل المشكلات. ويقوم المصرف بدفع أجور لحؤلاء المدراء نظير جهودهم (Cascio, 2006: 57).

ولنفكر في الكلفة الكلية للدوران، فهي لا تشتمل على كلف الانفصال والاستبدال فقط، وإنما فقدان العامل الحالي يقود إلى تخفيض إنتاجية العامل الجديد الثناء تعلمه، والوقت المستغرق من قبل زملاءه في التوجيه الذي يحتاجه. وبالتالي فان التأثير الكلي لهذه العوامل مجتمعة يكلف ببساطة (150٪) أو أكثر من راتب الشخص المغادر للعمل.

ومن الواضع أن هناك فرصاً في هذا الجال بالنسبة للمدراء في تحقيق مساهمات كبيرة لمنظماتهم بين العاملين الذين يبحثون عن فرص النمو الشخصي، والتطور المهيني في توفير التدريب السلازم لهولاء، لان نسبة العاملين الدين يقولون أن شركاتهم توفر لهم تدريبا ضعيفاً الأصر الدي يدعوهم إلى ترك العمل تبلغ في الواقع 41٪ مسنوياً مقابل 12٪ فقيط يضعون فرص التدريب التي توفرها شركاتهم ويقدرونها على أنها فرصاً ممتازة. ويعد التدريب في بعض الشركات مثل شركاتهم ويقدرونها على أنها فرصاً ممتازة. ويعد التدريب في بعض الشركات مثل للاستراتيجية التنافسية في كل شركة منها. (Hewlett – Packard, IBM, And Edward Jones & Company)

تتجلى المهمة الأساسية للتقويم في الحساب، بمعنى حساب عدد العملاء، وعدد الأخطاء، والأموال، وساعات العمل وهكذا. وأكثر تلك المهام صعوبة هي في تحديد الأشياء التي ينبغي حسابها وتطوير الطرائق الروتينية في حسابها. وينبغي على المدراء حساب الأشياء التي توفر التغذية العكسية ذات النفع الأكبر. ويقوم المدراء بتقويم نتائج التدريب لتحديد ما إذا كانت تستحق الكلفة المنفقة عليها. وتقويم التدريب من الناحية المالية ليس سهلاً، ولكن تكنولوجيا التقويم متاحة ومهيأة بشكل جيد. وتشير الأدلة إلى أن المدراء يفضلون تلقي المعلومات حول النتائج المالية لبرامج التدريب وليس مجرد معلومات وصفية وبغض النظر عن التأثير الكلي لهذه البرامج (منخفض، أو متوسط، أو عالي). ويمكن إن توجه هذه

المعلومات بنوعين من الحالات: الأولى تتاح فيها المقاييس غير المباشرة للنتائج النقدية (Cascio,2006).

1- المقايس فير المباشرة لنتائج التدريب

تعد هذه المقاييس الأكثر شيوعاً مقترنة بالمقاييس المباشرة. إذ تسجل العديد من دراسات نتائج التدريب تحسينات في الأداء الوظيفي أو المخفاض في عدد الأخطاء، والعوادم، والسكراب. والقلة القليلة من الدراسات سجلت نتائج تدريب مباشرة في ضوء القيم النقدية المدخرة أو المكتسبة. وغالباً ما يمكن تحويل المقاييس غير المباشرة إلى تقديرات لتأثير التدريب من الناحية النقدية، وعلى آية حال يجري ذلك من خلال استخدام أسلوب يعرف بتحليل المنفعة. وعلى الرغم من أن التفاصيل الفنية لمله الطريقة خارج بحال هذا البحث، إلا أن الآتي خلاصة لأحدى الدراسات: عملت أحدى الشركات الأمريكية الكبيرة متعددة الجنسيات دراسة استمرت أربعة سنوات لتأثير ومنفعة وظائفها الإدارية ووظائف التدريب الفني على المبيعات فيها. وكانت هذه الدراسة جديرة وذات قيمة لأنها تبنت مدخلا للتركيز الاستراتيجي من خلال مقارضة منافع أنواع مختلفة من التدريب بغية مساعدة متخذي القرار على تخصيص موازنات للتدريب وتحديد أنواع العاملين المؤمم تدريهم (Tollington & El-Tawy, 2010)

2- تقويم برامج التدريب

انتخبت عينة متكونة من 18 دورة عالية الكلفة وذات استخدام مكثف للبرامج اعتمادا على توصية أقسام التدريب في المنظمة وفروعها. ولقد عرفت دورات التدريب الإداري على أنها مناهج صممت للأفراد ذوي الواجبات الإدارية أو واجبات الإشراف. وعرفت دورات المبيعات على أنها برامج مصممة لتعزيز أداء عمثلي المبيعات من خلال التأثير في الأداء المبيعي أو دعم مبيعات الشركة. أما دورات التدريب الفيني (رقابة القدرة على تولي المخاطرة والإدارة

الداخلية للوقت)، فقد عرفت على أنها دورات لم تصمم بصورة محددة الأفراد البيع أو الأفراد المشرفين .

تاسعا: استنتاجات لابداعات الأعمال

- 1- أن الغرض من حساب كلف الموارد البشرية، ينصب بتزويد المستفيدين بالبيانات والمعلومات المفيدة والموجودة في الكشوفات المالية. وفي ضوء ذلك أن الشركات بدورها من خلال ذلك تتمكن من رسملة الاستثمارات في الموارد البشرية، بدلاً من التعامل منه كعنصر صلبي (نفقات فقط) عند حساب صافي الدخل. وهذا بطبيعة الحال ما يسهل قياسه وحسابه.
- 2- أن معلومات حول كلف الموارد البشرية، يمكن أن تزيد من كفاءة إدارة العاملين، من خلال المساعدة في اتخاذ قرارات سليمة في بجال الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التطوير، النقل، الترقية، الاستخدام، التقويم، والمكافآت المتصلة بهم. فضلاً عن ذلك، إن الكشوفات المالية تعتمد على كلف (محاسبة) رأس المال البشري، بحيث يصب غرضها الرئيسي في الإفصاح عنه وتحديد الفقرات المرتبطة به.
- 8- وبغية تحديد التأثير المالي لقضايا خاصة بالموارد البشرية تم تبني منهجية تقدير الكلف على أساس السلوك التي لا تعمل على قياس قيمة العاملين والمدراء كموجودات، وإثما تعمل على قياس النتائج الاقتصادية لسلوكياتهم كالتغيب أو الخروج من العمل. إن تطبيق هذه المنهجية بصورة مناسبة يتطلب الأخذ بنظر الاعتبار كل من الكلف المباشرة وغير المباشرة. والهدف هنا على أية حال لا يكمن في قياس هذه الكلف، وإثما تقليلها كذلك من خلال تكريس الموارد لعرفة عرض هذا الفصل طرائق تقدير كلفة السلوك في خسة بجالات رئيسة من المجالات المرتبطة بسلوكيات العاملين، وهي مواقف العاملين، والتغيب والدوران ويرامج الحياة الوظيفية والتدريب والتطوير.

مصادر الفصل الخامس عشر

- 1- عثل هذا الفصل جزءا منه بحثا منشورا مشتركا لـــ سعد العنزي، وعلي العابدي، كلفة المورد البشري بمنظور سلوكي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية/ جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 62، 2011. وقد أعتمد على المجادر المينة في ادناه:
- 2- حمادة، رشا، (2002)، (القياس والإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثـره
 في القوائم المالية)، مجلة جامعة دمشق، المجلد الثامن عشر، العدد الأول.
- 5- سلمان، قيس حمد، (2005)، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري- دراسة ميدانية في وزارة الكهرياء، اطروحة دكتوراه بادارة الاعمال غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- 4- العبادي، هاشم فوزي دباس، والطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبد الحسين، (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- 5- العنزي، معد علي حود، (2010)، على التمويل السلوكي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة، العدد 16 لسنة 2010.
- 6- العنزي، سعد، رأس المال الفكري: الشروة الحقيقية لمنظمات اعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الشامن، العدد (25)، بغداد، 2001
- 7- العنزي، سعد علي، صالح، أحمد علمي، (2009)، رأس المال الفكري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

- 8- فتوح، إبراهيم، (2000)، مشكلات الاعتراف والقياس عن الموارد البشرية، مجلة أربد العلمية، تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة أربد الأهلية، عمان، المجلد الثاني، ص: 24.
- 9- الهيتي، خالد عبد الرحيم، (1999)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي،
 دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 285.
- 10- تشارلز، هورنجرن،(2009)، محاسبة التكاليف مدخل إداري، ترجمة أحمد حجاج، دار المريخ، الرياض.
- 11- ASB (1999), Revised Financial Reporting Exposure Draft: <u>Statement of Principles for Financial.</u>
- 12- Ballot, G., Fakhfakh, F. and Taymaz, E. (2006), "Who benefits from training and R&D, the firm or the workers?", British <u>Journal of Industrial Relations</u>, Vol. 44 No. 3, pp. 473-5.
- 13- Bontis, N., (1999), "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field", <u>International Journal of Technology Management</u>, Vol. 18 Nos 5/6/7/8, pp. 433-462.
- 14- Cascio, "Managing Human Resources-productivity, Quality of Work Life, Profits", Mc Graw. Hill International Edition, 2006.
- 15- Daft,, R.L., (2003), "Organization: theory & Design", 7th ed., South Western, Ohio, P: 408.
- 16- El-Tawy, N. and Tollington, T. (2008), "The recognition and measurement of brand assets: an exploration of the accounting/marketing interface", <u>Journal of Marketing</u> <u>Management</u>, Vol. 24 Nos 7-8, pp. 711-31.
- 17- Flamholtz, E.G., Bullen, M.L. and Hua, W. (2002), "Human resource accounting: a historical prospective and future implications", Management Decision, Vol. 40 No. 10, pp. 947-54.

- 18- IASB (2001), "Framework for the preparation and presentation of financial statements" International Financial Reporting Standards, <u>International Accounting Standards Board</u>, April.
- 19- J. Fitz Enz. "It's Costly to Lose Good Employees." Workforce, August 1997, p: 50.
- 20- Kirkpatrick, D.L. (2004), <u>The ASTD Handbook of Training Design and Delivery</u>, McGraw-Hill, New York, NY.
- 21- Scott Myers and Vincent S. Fiowers, A: Framework for measuring Haman Assets. <u>California Management Review</u>, Summer 1974.
- 22- Pekin Ogan: A Human Resource Value Model and Its Operationalization in a CPA Firm. Doctoral Dissertation, University of North California 1974 Reporting, <u>Accounting Standards Board</u>, London, pp. 1-108..
- 23- Sherman, Howard & Ron Schultz "Open Boundaries" Creating Business Innovation Through Complexity Reading, Mass Perseas Books, 1998. P: 170.
- 24- Torrington, T. . and El-Tawy, N. . (2010), Exploring the HRM/accounting interface on human assets The case for artefactbased asset recognition criteria, <u>Journal of Human Resource</u> <u>Costing & Accounting</u>. Vol. 14 No. 1, 2010.

الفصل السادس عشر تحديات البيئة الخارجية وأخطاء الإدارة



الفصل السادس عشر تحديات البيئة الخارجية وأخطاء الإدارة

" تمهید

تغلى (Haward Schultz) في عام (2009) عن منصبه كمدير تنفيذي أعلى لشركة (Starbucks Coffee)، وهي اشهر سلسلة علات لصناعة وبيع القهدة في العالم، والتي كانت تنمو بخطى ثابتة في ذلك الوقت، واصبح رئيسا لجلس الإدارة أيضا. وبعد مضي ثماني سنوات اخذت الشركة تعاني من حالة اقتصادية صعبة نتيجة خلل في الاستراتيجية الكلية للشركة. وعما اضطر (Schultz) بعدها إلى العودة إلى مقعد المدير التنفيذي الاعلى للشركة من جديد. كانت مدة رئاسته السابقة للشركة تنبئ بازدهار الشركة، اما في الوقت الحاضر، فأنه يواجه مهمة صعبة وهي "ان يقود الشركة التي اسسها إلى الاتجاه الصحيح.

لقد كان لدى (Schultz) رؤية واضحة عن النجاح في تأسيس الشركة، ولكنها أي الشركة وقعت في مازق، مما جعله يعود إلى كرسي القيادة، قبل سنتين في محاولة لانقاذ الشركة. فلقد كانت فترة السنتين الماضيتين نقطة تحول بالنسبة للشركة ولم شخصيا ايضا. إذ عندما عاد في شهر كانون الثاني 2008 وجد الامور اسوأ بكثير مما كان يتوقع. فلقد كانت القرارات المتخذة صعبة للغاية، وينبغي الاعتراف بصراحة أن الإدارة هي المسؤولة عن الفشل الذي الحق الضرر ب (180000) من موظفي الشركة وأسرهم. وعلى الرغم من أن (Schultz) لم يكن المدير التنفيذي المسؤول في تلك المدة، الا أنه لم يعفى من المسؤولية، ولا بد أن يتابع الموقف بشكل المضل. وفي ضوء هذه المواقف العملية في ادارة منظمات الاعمال يسعى الفصل الحالي الى توضيح ومناقشة الاتي:

- مناقشة مدى كون الإدارة هي المسؤولة عن الأخطاء التي تقع بها الشركات الكبرى، وماذا يشكل الاعتراف بالخطأ، وكيفية أزاحة العبء الثقيل لأثاره عن كاهل الشركة.
- تأثير أغفال الأزمات الناشئة عن المنافسة الحقيقية في البيئة الخارجية، وتحديد ماهية المعضلات التي تواجه الشركات من جبراء تحديات البيئة الخارجية للاعمال.
- كيفية اعادة الامور إلى النصاب الطبيعي وصياغة رؤية واستراتيجية قوية لخلق الحماس والمثابرة.
- تحديد أساليب ادامة مبادئ وقيم اصحاب المصالح، وكيفية تشغيل أساليب جديدة لنمو الشركة في عالم الأعمال الهاتج.

أولا: مسؤولية المدراء عن الأخطاء المرتكبة

يعد المدير التنفيذي الأعلى مسؤولا مسؤولية كاملة عن أخطائه، وأخطاء غيره في الشركة، وينبغي أن يعترف امام نفسه أولا، وامام كل العاملين بأنه يتحمل مسؤولية كل الاخطاء التي ترتكب. ومثل هذا الاعتراف يعد نقطة تحول حاسمة في أزاحة العبء الثفيل عن كاهله وكاهل الآخرين من المدراء والعاملين. ويقول (Schultz) أنه لسبب ما كانت شركتنا، مضرب الامثال للتبذير، فقد قبال البعض انه من الغباء شراء القهوة من محلاتنا، وقامت شركة ماكدونالد بوضع ملصقات في علاتها. ويضيف بالقول أنه من الغباء دفع اربعة دولارات ثمنا لقدح قهوة. كما أن ارتفاع سعر البنزين ليصل إلى خسة دولارات للغالون في بعض الاماكن فضلا عن الازمة الاقتصادية العامة التي كنان لها تأثيرا كبيرا على القوة الشرائية للمستهلك. وبعد أن كانت محلات الشركة تعج بالزبائن في عطلة نهاية الاسبوع، كانت هناك الكثير من الايام التي لا تغطي المبيعات نفقات الحيلات والعاملين، في كانت هناك الكثير من الايام التي لا تغطي المبيعات نفقات الحيلات والعاملين، في حين كانت المبيعات سابقا تفوق النفقات باكثر من ثلاث إضعاف.

لم تتعامل الشركة مع المأزق بشكل صحيح، فقد كانت الخبرة تنقصها. إذ امضى (Schultz) وقتا ليس بالقصير محاولا الاتصال باشخاص يغوقونه علما وذكاءا، ولديهم خبرة إدارة اعمال ضخمة ذات ماركات تجارية عالمية، وكلما كان يتصل باحدهم فيصاب بصدمة، لانه كان يحسد الشركة، ويسعى أن يتعلم الدروس منها، فالكل وقت الازمة العالمية كانوا يواجهون نفش المشكلات، ولايملكون اي فكرة للتغلب عليها. وما زاد على ذلك ان الشركة اصبحت فجأة نواجه منافسة حقيقية. وقبل ذلك لم يكن هناك من ينافس الشركة في مجال بيع القهوة، عما قد أصبيت بالغرور الذي تسبب بأغفال توقع تأثير الازمة. فلقد ادركت بعض الشركات الكبيرة اهمية مجال عمل شركة (Starbucks Coffee)، وما تحققه من ارباح.

- 1- هنائك قائمة طويلة من المنافسين، مثل: شركتي ماكدونائد و دانكن دوناتس اللتان كانتا على استعداد لعمل اي شئ لجلب زبائن شركة (Starbucks Coffee)، فقد قامتا بتقديم قهوة مجانبة و توزيع كوبونات باسعار زهيدةالخ.
- 2- هنالك شركات قلدت محلات ستارياكس من اصحاب محلات القهوة الصغيرة التي تحظى بدعم سكان المنطقة المحليين. وبدلك حشرت شركة (Starbucks Coffee) في وسط زحام كل هؤلاء، وفي موقع لم تكن ترضب ان تكون فيه.
- 3- رفي نفس الوقت، تعرضت لـشركة (Starbucks Coffee) لمضايقات وسائل الأعلام. فقد بدت الشركة هدفا سهلا لبعض وسائل الاعلام الاجتماعية، إذ بدأت انتقاداتها وتسئ إلى سمعتها، مما اثر سلبا على ثقة الزبائن والموظفين في الشركة. ويقول (Schultz) حدث ان استيقظت من نـومي في احـد الايـام، وذهبت إلى مكتبي لأجد ما بين (75-100) رسالة بريد الكتروني، وسيل من المكالمات الهاتفية، تستفسر عن مشكلة معينة لم اكن قد سمعت بهـا مـن قبـل،

كانت بدايتها قصة مثيرة نشرت في صحيفة (The Sum) في لندن، وهي ان علات (Starbucks Coffee)، تقوم بتبذير وتبديد الماء الصالح للشرب. وقد اطلقوا اسما على هذه القصة وهو (Dipper Well) ومعناه البئر العميق. كما تلقيت اتصالا هاتفيا من احد الصحفيين يطلب مني تعليقا عما يسمى بالبئر العميق، وعندما اجبته (لبس لدي اي فكرة عن ماذا تتحدث)، وقال سيد (Schultz) اقترح عليك ان تذهب إلى موقع كوكل الالكتروني، لتحصل على معلومات عن (Starbucks Coffee). وفعلا قرأت على الموقع ان طرقنا المتبعة في تنظيف وتعقيم الاجهزة والمعدات، تؤدي إلى تبذير ملايين الغالونات من المياة الصالحة للشرب وتذهب إلى البالوعات.

- 4- بالتأكيد فقد صار لدى الشركة عن هذا التقرير تصورا، قد يكون مبالغ فيه بشكل كبير، ولكن لتحاول بايجاد حلول تساعد على استهلاك كميات اقل من المياه. وفجأة اصبحت الشركة هدفا لاحدى المنظمات المعنية بالمحافظة على المصادر الطبيعية للبيئة. ففي هذه الحالة ادركت الإدارة انها تواجه مشكلة حقيقية ولا بد أن تتعلم من إن العالم يتغير.
- 5- نقطة ضعف الشركة، كما تعترف به الإدارة هو رد الفعل غير المناسب اتجاه تهديدات البيئة، وخصوصا ضعف أجادة فن وقواعد التعامل مع الصحافة.

ثانيا: الأسوء مما تواجهه المنظمة من معضلات

- أن التحدي الاكبر للشركة هو في كيفية الحفاظ وتعزيز اثمن ماتمتلكه من القسيم والتقاليد والمبادئ وتعميق ثقة العاملين بها. فالتقارير والمقالات كانت قاسية للغاية في حينها، ومنها:
- مقولة 'لا تعط كافايين لغوربللا ضخمة وزنها (800) باون لأنها ستدمر كمل شيع حولها نتيجة تأثير المادة المنبهة؛

- أيام (Starbucks Coffee)، أصبحت معدودة ؟
 - ستقضى ماكدونالد على ستارباكس بالتأكيد؛
- كيف يمكن لجلس إدارة ستارباكس، اعادة شولتز كرئيس تنفيذي اعلى بعد ان تسبب بكل هذه الازمات ؟ .
- 2- وجود اعتقاد خاطئ لدى مجموعة من الاداريين في الشركة انهم اكبر من أن يقهروا: هنالك مثبات المشركات العامة والمتميزة في نفس الوقت في مجبال تخصصها، ولكن المهم هو كيف تكبر، وتضل صغيرا في نفس الوقت؟ وهل تستطيع أن تحافظ على المودة والالفة بين المشركة من جهة، وبين الزبائن والموظفين من جهة اخرى. فلقد كان لدى الشركة قدرا من الفهم والموعي لطبيعة عملها، ولطبيعة زبائنها كذلك، وأن تسعى للنجاح، وتبدل اقصى جهودها للوفاء بتوقعات موظفيها وزبائها.
- 5- تبدأ كل شركة صغيرة، وبمرور الوقت قد يكون من الصعب عليها الحفاظ على طابعها، عند محاولتها للتوسع؟ فقد كان على (Starbucks Coffee) ان تهزم كل محلات بيع القهوة الصغيرة والسيطرة على السوق كماركة تجارية وسلسلة علات. ولكن ذلك يتطلب الكثير من المال، وبالتالي نتحول إلى شركة كبيرة عامة على حساب النوعية. وكان هذا الخيار البسيط اقتصاديا، من السهل ان يوافق المساهمون عليه، ولكن ذلك سيكون على حساب سمعة الشركة. فلا يكن الخروج من ازمة باتخاذ الطريق الخطأ، الا إذا كانت الإدارة صادقة مع نفسها. وكما أكد (Schultz) أنه قال لي احدهم يوما ما انكم تقومون بتحميص (400) مليون باون من حبوب القهوة سنويا، فاذا قللتم بنسبة بتحميص (400) مليون باون من حبوب القهوة سنويا، فاذا قللتم بنسبة من الدولارات كان جوابي له: لن نفعل ذلك ابدا.

ثَالثًا: كَيفية اعادة الأمور إلى الوضع الطبيعي

- 1- اتخذ (Schultz) العديد من القرارات مستفيدا من خبرته السابقة، التي كان من الصعب على اي مدير تنفيذي جديد ان يتخذها، مثلا عندما قيام بأخلاق المحلات لمدة ثلاث ساعات ونصف لغرض تدريب الموظفين، حينها تساءل البعض عما يكلف ذلك. وقد تلقت الشركة اتصالات هاتفية من بعض المساهمين يقولون لـ (Schultz) هل أصيب بالجنون ؟ والاجابة كانت نحن نفعل ما نراه صحيحا، واننا ندرب موظفينا، لأننا نسينا ما يجب ان نمثله، ونسعى له وهو التزامنا بنوعية الجدمة التي نقدمها أ.
- 2- قرر (Schultz) متحديا نصيحة الكثيرين، بسبب الكلفة الباهضة بدعوة مدراء (10000) على من علات الشركة إلى مدينة نيو أورليانز (وهي اكثر المدن تضررا من اعصار كاترينا في تلك السنة) لحضور مؤتمر. وادرك انه إذا استطاع تذكير موظفيه بالقيم والطابع المميز للشركة، فيمكنه عندئل احداث التغيير المطلوب. فلقد كان المؤتمر هدفه اعطاء صورة حقيقية لكيل مدراء المحلات ومشاركتهم الشركة ذلك الوضع الحرج لها، وجعلهم يفهمون دور كيل واحد منهم، واهمية تعاملهم مع الزبائن. ولقد بدأ المؤتمر يركز على اهمية تقديم خدمات عامة الطلاقا من المسؤولية الاجتماعية للشركة. فقامت بتوفير خدمات اجتماعية لأكبر احياء مدينة بنيو أورليانز، وعملت ما مجموعه خدمات اجتماعية وانفق اكثر من مليون دولار في مشاريع علية، مثل: طلاء المباني، وتنظيف وتزيين الحدائق، وبناء اماكن للعب الاطفال، وترميم بعض المنازل المهدمة تنيجة الاعصار في اكثر الاماكن تضررا.
- 3- ان فعل الشركة هذا في نيو أورليانز قد مكنها من استرجاع مكانتها لدى الناس بسهولة. فلقد رآى الناس ان الأمر حقيقي، وكانت المشركة صادقة في جهودهد وهذا هو سر القيادة الناجحة. أن اي مدير تنفيذي آخر (يمر بأزمة

مالية خانقة)، سيقوم بتقليص النفقات إلى اقصى حد، لكنه لم يفعل ذلك. إذ صحيح جرى تقليص حوالي (581) مليون دولار، ولكن ذلك التقليص كان من نفقات الشركة، وتلافي التبذير في كافة الجالات، وبما لا يـوثر على زيائن الشركة. والدليل على ذلك ان مستوى رضا الزيائن عن الـشركة، قـد أخـذ بالارتفاع بشكل ملحوظ، ولقد وضعت الشركة في ذهـن قادتها الأستثمار في الموارد البـشرية، وابتكار طرق جديـدة، ومراعاة تطبيق القيم الـتي تـؤمن بها الشركة.

- 4- كانت مدة رئاسة (Schultz) لجلس الإدارة في السنتين الماضيتين في غاية الصعوبة، حيث كان وحيدا، وتحت ضغوط كبيرة، ولا يمكن لشخص واحد مثل (Schultz) ان يحول مسار شركة كبرى، بما فيها من مبادئ اساسية، ويستطيع ان ينجع، ويعيدها مكانتها بين الزبائن. وكما يقول (Schultz) بالتاكيد هذا ليس ما حصل، فقد كانت الوصفة السحرية لنجاحنا هو اداءنا، إذ كان علينا ان نحسنه بشكل متواصل، واذا اخفقنا في اداءنا، ذلك يعني اما: اننا نتبع استراتيجية خاطئة، أو أننا لا نستحق ان نكون في بيئة الأعمال. واعتقد أن الشركة اثبت صحة استرايجيتها، والتوافق بين تحقيق الربح، وكونها شركة ذات مسؤولية خيرية تشارك الناس في أوقاتهم العصيبة. وهنا ضربت الشركة مثلا للجميع عن الإدارة المستندة للمبادئ .
- 5- شركة (Starbucks Coffee) تدفع ما يقارب (300) مليون دولار سنويا كتامين صحي بتوفيره لكل الموظفين الذين يعملون 20 ساعة، فما فوق اسبوعيا. ولقد أقترح علة المدير التنفيذي الغاء التأمين الصحي، لكن (Schultz) لم يستجب. إذ يقول في هذا الصدد" لقد تلقيت اتصالاً من رئيس مؤسسة كبرى مساهمة في شركتنا، قال لي اننا بحاجة ملحة لألغاء التأمين الصحي في هذا الوقت، ونتيجة للازمة الاقتصادية العامة فلن تتعرض للانتقاد"

وكان جوابي يمكنني ان أوفر مبلغ (300) مليون دولار بوسائل اخرى، ولكننا إذا الغينا التأمين الصحي، فأننا سنقضي حتما على الشركة، وسنقضي على كل ما نؤمن به وتسعى له، ليس مجرد الربح المادي، ولكنه المحافظة على الامانة والمبادئ التي أسست لها على مدار (39) عام.

رابعا: أدامة مبادئ وقيم أصحاب المصالح

1- لا يمكن ان تستمر الشركة في أدامة مبادئ المساهمين، بدون خلق وابتكار مبادئ للعاملين أنفسهم، وكذلك للزباتن الذين تخدمهم. وجوهر الموضوع أن الشركة تعتمد على الناس في استمراريتها، ولا يمكن ان تجد شركة اخرى تحرص على طريقة تعاملها مع الناس كما في(Starbucks Coffee)، كما يقول (Schultz). فلم تبنى المشركة بواسطة الحملات الدعائية والتسويقية، بل تبنى بالخبرة التي جعلت كل العاملين فيها يحترمون الصدرية الخضراء التي يرتديها العاملون، ويحترمون الشركة التي يعملون فيها.

2- هناك عدة طرق للتبليغ بالاخبار السيئة ومثلها وجها لوجه وبدون مجاملات. فقد عقد (Schultz) المؤتمر العام لكل فروع ومحلات الشركة، وجرى مصارحة الجميع خبر اضطرار الإدارة إلى اقفال بعض المحلات والاستغناء عين العاملين فيها. وكان النقاش مفتوحا، وهذا القول لـــ (Schultz)، لقد هاجمني بعضهم، لكنني اجبت عن كل الاسئلة، واعتذرت عن اتخاذنا لهذه القرارات التي ستؤثر حتما على الثقة التي عملنا جاهدين لبناءها لسنوات عديدة أ. كما حاولت اخبارهم أن تلك القرارات كان لا بد منها لانقاذ الشركة، وندرك بدورنا أن هنالك بعض الخسائر، واعربت لهم عن مدى اسفي على العاملين الدين سيتركوننا. ففي المواقف والملمات الصعبة يجب أن يكون القادة صادقين، ولا يمكن اللجوء إلى المناورة والاختفاء والتخوف من الآخرين. وفي مشل هذه

المواقف يجب على المدير التنفيذي الأعلى ان يبدي قدرا من الشفافية والامانة والصدق والتواضع، ومحاولة زرع الثقة عنـد الآخـرين وعـدم التعامـل مـع الموقف بتعال.

5- أن العيش في المجتمعات المادية يفتقد للحس الأنساني، يدعو الادارات العليا الوصول إلى قلوب الناس والتعرف على اهنماماتهم، وليس اموالهم فقط. فيقول (Schultz) صحيح انه من أولويات شركتنا، هو جودة القهوة التي نبيها، ولكن الاهم من ذلك هو العلاقة التي نبيها مع الزبائن وجعلهم يحسون بأهميتهم، واعطاء حقهم من الاحترام والتقدير. ففي سبيل المثال ان سمعة شركة (Starbucks Coffee)، كانت سباقة في عرض منتجاتها، كمشروب الفرابتشينو (قهوة مثلجة) في علب على رفوف الاسواق التجارية، لانها تريد أن توصل زباتنها إلى مراحل متقدمة من الثقة بالماركة التجارية لها. فقد ادركت الشركة ان الطريقة الوحيدة لنجاحها وضمان استمرار ازدهارها، هو اهتمامها بكل كوب من القهوة، وكل زبون مهما كان.

4- الحدس أتجاه الاخطاء، وأتخاذ الطريق السهل والاقل وعورة في التعامل معها. فيقول (Schultz) مثلا واجهتنا انتقادات كثيرة، فعندما طرحنا اكياس القهوة السريعة التحضير للبيع، فأعتقد البعض ان ذلك نتيجة حالة من اليأس تمر بها الشركة وان هذا سيضر بأسم الشركة، وتنبأ البعض انه مشروع محكوم عليه بالفشل، وليس هناك من يدفع دولارا ثمنا لكوب واحد من القهوة السريعة التحضير. ولكني كنت اعتقد ان ذلك سيحقق ربحا كبيرا للشركة، وسينظر الناس الينا بأعجاب. وفعلا فاقت مبيعات القهوة السريعة التحضير كل التوقعات في كل الاسواق، وبسببها استطاعت (Schultz) توسيع نطاق عملها، وكسب اسواق جديدة، وتوقع تحقي ارقباحا هائلة في السنوات القادمة.

خامسا: صياغة رؤية استراتيجية لخلق الحماس الجماعي

- 1- ليس هناك فرقا بين شركة تكنولوجيا أو شركة قهوة، ولتكون الشركة عيزة وغتلفة عن غيرها، إذ يجب ان تسعى باستمرار لخلق وابتكار مشاعر الحماس والمثابرة. فالابتكار ليس من أجل الابتكار، كيفما كان، بل يجب أن يكون ابتكارا له صلة بنوع عمل الشركة وله فائلة أيضا. وقد رأيت أن أي ابتكار في شركننا يجب أن يرتبط بالتقاليد الاجتماعية، وهذا القول لـ (Schultz)، ولتحقيق ذلك قمنا بألغاء أمورا صغيرة التي لا تؤثر على العمل، لكنها تتطلب الكثير من الوقت والتفكير، وادركنا أن التقليل من هذه الامور معناه، الاكثار من الأمور الهامة. فالابتكار أصبح طريق الشركات في الحياة، ولكن يجب أخضاع كل فكرة جليدة لفحص دقيقا جدا، من حيث التساؤل هل هذا ما يريده زبائننا؟ وهل نستطيع تنفيذه؟ وهل يمكن أضافة أي جديد لارضاء زبائننا؟. وعليه ينبغي الطلب من العاملين أن يعملوا بجد طوال الوقت لتابعة زبائننا؟. وعليه ينبغي الطلب من العاملين أن يعملوا بجد طوال الوقت لتابعة الافكار الجديدة على الدوام.
- 2- تختلف المقاييس والمعايير التسويقية سواء إذا كانت الشركة تريد تكوين اسم تجاري، أو بناء الاسم التجاري، أو حتى إدارة اسم تجاري كبير، إذ يجب ان يكون لدى الإدارة وهي كافي للتعامل مع وسائل الاعلام، وعدم اغقال اهمينها كوسيلة نشر معلومات عن الشركة للناس. وعندما تنقل المعلومات من الشركة إلى الناس لا بد ان تمر من خلال بروتوكول وسائل الاعلام، لتكون لها مصداقية عند الناس. ويقع على الشركة أغتنام اي فرصة تزيد الشعور بالفخر، وغنح المستهلك الشعورا باكتشاف شيئ ما ترغب الشركة أن تشاركه مع شخص يهمها.
- 3- تكوين لجنة أو فريق من مجموعة اشخاص خبراء پتمتعون بالـذكاء ولـديهم الألمام الكامل بما يجري في العالم من تغيرات. فيقول (Schultz)، عندما أتهمنا

بتبذير الماء الصالح للشرب فكان درسا لنا، حيث قمنا واستطعنا ان تخلق ليس وسيلة، ولكن نهج ثابت لتعاملاتنا ،ولنكون سباقين في استنباط طريقة للامساك بزمام الامور، وجمع ودراسة كل ما له علاقة بنا في وسائل الاعلام الموثوقة، وقمنا بأنشاء موقع الكتروني نطلب آراء واقتراحات من الناس. وقد كان هناك فريق معارض من داخل الشركة ،اذ رفض فكرة ان نتلقى التوجب من عامة الناس. ولكننا كنا قد بدأنا التفكير بعقلية متفتحة، وليس معنا ذلك اننا مسيرون من قبل الآخرين، ولكن معناه اننا بدأنا مرحلة الاصغاء للناس، وابتكار طريقة جديدة ولغة حوار جديدة. وكان ذلك افضل وسيلة لنكون في المقدمة، وقد صنفنا موقع التواصل الاجتماعي (Facebook)، كأفيضل ماركة غارية.

4- تغيير استراتيجية التعامل مع السوق والآخرين، فيقول (Schultz) ان النجاح الذي حققناه عام 2009، كان نتيجة مباشرة لما تلقيناه من انطباعات عبر الانترنت، كما أن تواصلنا مع العالم الخارجي، قد وفر لنا اصوالا طائلة، كنا سننفقها لعمل الدعايات التجارية التي قد تثمر أو لا. وقد جاء تصنيفنا كأفضل ماركة تجارية على موقع التواصل الاجتماعي، نتيجة لما استفدناه من اتصالنا بالناس، فيفترض بالشركة أن لا تتبع في يوم ما الاساليب الدعائية التقليدية، وبدلا من أنفاق الدولارات للدعاية، فينبغي صرفها على تطوير البنايات والحلات، لأن الأهتمام بالزبائن والالتزام بكل الوعود، هي الي تبني سمعة الماركة التجارية للشركة، وليس غيرها.

5- المحافظة على النجاح والقوة في الاستمرا والكبر لأن الشركات بحاجة إلى التواصل الأنساني والألفة. وهذه شركة (Starbucks Coffee) ما تفعله في عملاتها هو جمع الناس ومساعدتهم على التعارف. ويقول (Schultz) لقد قمت يزيارة اربع دول آسيوية في الست ابام الماضية ورأيت بمحلات شركتنا

فيها، نفس الالفة والطابع الأنساني الذي نجده في محلنا بمدينة سياتل مثلا. وحتى الناس في مختلف الدول يدخلون إلى محلاتنا للاستمتاع بشرب القهوة ، وثبادل الاحاديث. وان نجاح محلات (Starbucks Coffee) سيستمر باستمرار أدامة نفس الطابع اينما وجدت هذه المحلات. فلن يقتصر وجود (Starbucks Coffee) على القارة الامريكية الشمالية فقط، رضم تهكمات النقاد فأنها ترى مجالا هائلا للتوسع في الخارج، فهي تمتلك فقط 1٪ من سوق القهوة عالميا وتسعى للمزيد.

سادسا: أساليب جديدة في نمو الشركة

- 1- ينبغي أن تبتكر الشركة تركيبة فريدة من عوامل النجاح الحاسمة، مثل أمتلاك المباني الشامخة الزاهية، وتوصيل المنتجات إلى أماكن عديدة ومهمة، كالاسواق المركزية الكبرى في حالة (Starbucks Coffee)، ومثالها مشروب الفراباتشينو (القهوة المثلجة) الذي حقق ربحا تجاوز 2 بليون دولار سنويا. وعندما تكون هنالك سلسلة علات تابعة لماركة تجارية معينة يكون بيع منتجاتها مقتصرا على علاتهم، ولكن هذه الشركة سلكت طريقا غتلفا مستخدمة قيمة وطابع الماركة التجارية، والترويع لها بأساليب عديدة. وكذلك القهوة السريعة التحضير (VIA) تجدها في (30000) عملا غتلفا، يقدر سوق بيع القهوة السريعة السريعة التحضير حول العالم بحوالي (23) بليون دولار سنويا.
- 2- الانتشار عالميا والانتقال إلى الدول كثيفة السكان مشل الصين، إذ قامت (Starbucks Coffee) بفتح الآف الحلات فيها. فالشعب الصيني يسترب هذه القهوة، ويذهبون إلى المحلات، وكأنها جزء من بيوتهم ومكاتبهم. والصين بلد معقد جدا، من الصعب بناء اسم لماركة تجارية فيه، بدون ان تكون المخاطرة بالحسارة كبيرة، وهنالك تحديات وتهديدات كثيرة. وتسعى الكثير من الشركات الكبرى للحصول على نصيب من السوق الصيني، إذ قد ينجح

بعضهم، لكن سيحظى الاغلبية بالخسارة، وهم من الدنين لم يتقنوا اللعبة جيدا. والقول إلى (Schultz) نحن سنلعبها جيدا، وسنكون متفهمين وملتزمين، وسنضع احترام تقاليد الشعب الصيني على رأس أولوياتنا. ولنتمكن من عمل ذلك، سنحاول رؤية العالم من وجهة النظر الصينية، أو من خلال عدسة صينية. وعاولاتنا جادة لجعل الشعب الصيني يكتشف ما تقدمه محلاتنا بأيدي علية صينية، مع المحافظة على الضوابط والطابع الخاص لستارباكس.

3- أعداد خطة بعيدة الأمد للنجاح، وحتى لا نظلم جيم دونالد المدير التنفيذي لـ (Schultz) من 2005 إلى 2008)، فيقول (Starbucks Coffee) ان اهم اسباب نجاحي في مهمتي هي خبرتي السابقة، فلو كنت جديدا في هذه الشركة، لكان من المستحيل ان انجع. فلقد كانت المشكلات التي تعاني المشركة منها داخلية، فضلا عن الازمة الاقتصادية والتغييرات الهائلة في العادات المشرائية للمستهلك. فلو كان (Schultz) مديرا حديث العهد مع المشركة، فلم يكن لديه الوقت لاستيعاب الوضع، وبالتتيجة لكان قد سلك اسهل الطرق واسرعها لمعالجة الازمة، وقد يكون ذلك على حساب قلب وروح وضمير الشركة. فالمدير الناجح ينبغي ان يكون على وعي تمام بمسؤولياته وواجباته، وان يعد فعلا خطة النجاح، ويراها موجودة ومتحققة في الفترة المقبلة، ولا يفكر أنه سيتخلى عن منصبه في يوم ما، فلماذا يصيغ خطة بعيدة الآمد.

4- وضع الإدارة الاولويات في خدمة الزبائن، ومشل هذا الموضوع الحساس في شركة الخدمة، مثل (Starbucks Coffee) يصب في التواصل الانساني، وزيادة الاحساس باحترام العاملين الذين يتفانون في تلبية طموحات الزبائن. سأعطيك مثلا على ذلك، فيقول (Schultz) نشأت علاقة صداقة، بين احدى عاملات محلاتنا في مدينة تاكوما في واشنطن، وبين واحدة من زبائننا الدائمين. وفجأة، ساءت الاحوال الصحية للزبونة، وعندما سألتها العاملة عن صحتها،

قالت لها السيدة أنها تعاني فشلا كلوبا، وبحاجة إلى عملية زراعة كلية، والا ستموت. وقد أبدت العاملة رغبتها بالمساعدة، ولحسن الحظ كانت كليتها ملائمة للمريضة، وفعلا تبرعت لها بكليتها. ومثل هذا الشيء يعد رائعا، وقد قمت بنفسي بالذهاب إلى مدينة تاكوما لزيارتهما، والتعبير عن مدى تقديري الشخصي، وتقدير الشركة لما حدث. وبالفعل هنالك العديد من المشركات الكبرى في كل مكان، ولكننا لا نسمع عن شئ كهذا كل يوم وهذا ما مجين (Starbucks Coffee).

سابعا: استنتاجات لابداعات الأعمال

- 1- يتطلب بناء منظمة متعلمة قوية رؤية واستراتيجية قويتين، فليس هنالك من يعرف ذلك أفضل من (Haward Schultz)، الذي اشترى في عام (1987) شركة طحن (Starbucks) بمبلغ (250.000) دولار، والتي كانت تبيع حبوب البن بالمفرد. فلقد كان (Schultz) موظف سخيا ومتكاملا ومتفهما، يتبنى حزمة مزايا تتضمن: الرعاية الصحية، وخيار شراء أسهم، والتدريب، والاستشارة المهنية، وحسومات على شراء منتجات المشركة لكل العاملين، والعمل بالدوام الكلي أو الجزئي، ويعرض اعلى الأجور عند التعيين. وان فلسفته تستند على مفهوم أن العاملين يعملون بجهد أكبر وذكاء أكثر، إذا كان لهم حصة في نجاحهم.
- 2- ترسعت الشركة من عام 1987 إلى عام 1993 توسعت إلى 156 محلا توظف حوالي 2000 فردا، وبمعدل مبيعات يبلغ 700.000 دولار أسبوعبا. ومنذ البداية، فقد رأى (Schultz) أهمية الربط بين نمو الشركة، وبين خطتها التنظيمية الطموحة حول رواتب ومكافأت الموظفين. وبما أن أكثر من نصف الموظفين كانوا يعملون (20) ساعة أسبوعيا، فقد كان تصميم الخطة صعبا بسبب وجود تكاليف عالية للتأمينات وللتدريب، خاصة أنه كان من النادر أن

تقوم أي منظمة بدعم الموظفين بدوام جزئي إلى هذا الحد. وبحلول عام 1991 زادت المبيعات بنسبة 84٪، وحققت المشركة أولى أرباحها. وفي عام 1992 طرحت الشركة اسهمها للاكتتباب العالم بسعر 17 دولارا للسهم. وخملال خسة أشهر تضاعفت اسعار الأسهم.

- 5- أعلنت الشركة في عام 2002 الشركة عن أرباح قيمتها 218 مليون دولار، وعن مبيعات ما قيمته 3.29 مليار دولار. وقد ثم تحقيق أكثر من مليار دولار من المبيعات السنوية من 1460 عالا خارج أميركا المشمالية، منتشرة في أوروبا، والدول المطلة على المحيط الهادي، والشرق الأوسط، والمكسيك. ولقد جعلت العائدات المتزايدة من كلا السوقين المحلية والدولية من المشركة عضوا جديدا في قائمة مجلة (Fortune) لأكبر 500 شركة في العالم في عام 2003.
- 4- يشكل تدريب العاملين جزءا مهما من مكونات السلعة والخدمة التي استطاعت هذه الشركة الكبيرة الحفاظ عليها. ويؤكد في رسالتها بأن العاملين شركاء وخلال مرحلة الإعداد والتهيئة، يتعرف العاملون الجدد على امهارات متارد، وهي عبارة عن ثلاثة إرشادات حول تداخل العلاقات الشخصية بالعمل وهي:
 - الحفاظ على المعنوبات الشخصية وتعزيزها؛
 - الإصغاء والاحترام؛
 - طلب المساعدة.
- 5- تم اعتماد الشركة لطريقة المحضور في كل مكان التخفيض نفقات التوزيع والإدارة، وتقليص طوابير الانتظار، وزيادة حركة الارتياد لكل المحلات في المنطقة. ففي بدايات عام 2003 أصبح للشركة منافسا في الآمد البعيد بمنطقة سياتل، وهي شركة «سياتل للقهوة»، وقد شعر (Schultz)، بأن هذا المنافس

ميزيد عدد نكهات القهوة المميزة على خط شركته. ونتيجة لاستراتيجيته الهجومية وللمنافسة الأخيرة، فقد وضع هدفا بألا يقل عدد المحلات عن 10.000 علا، حول العالم مجلول عام 2005.

- 6- اهمية ودور القيادة التنفيذية في نجاح منظمة الأعمال، وخاصة في وقت الازمات والملمات الصعبة، بحيث تحقق الدعم الجيد وتقدم مسببات للمقدمات الاستراتيجية إلى مجلس الإدارة، وعندما تكون استراتيجية المنظمة فاشلة، أو تعاني من خلل التنفيذ، ووجود انهيار وتدهور في الربحية، فإن على أعضاء المجلس التعبير عن مدى صحة الاستراتيجية و/ أو أساليب التنفيذ، وعقد المناقشات مع كبار المستولين التنفيذيين، وأعضاء المجلس الآخرين، وربحا تتدخل مباشرة لتغيير القيادة التنفيذية للشركة، وبالتالي أسلوب استراتيجيتها وعملها لتتوصل إلى رسم المسار الصحيح للشركة.
- 7- اعتماد المنظمات استراتيجية التمايز من خلال تقديمها لمنتجات بنوعية عالية وخدمة عالية وخدمات اجتماعية اخرى، واستراتيجية التغلغل بسعيها نحو كسب اسواق جديدة من خلال طرحها لمنتجات جديدة أو ابتكار طرق جديدة في عرض المنتجات، كما حدث مع مشروب القهوة المثلجة الفراباتشينو. هذا فضلا عن اعتماد المنظمة مبدأ الإدارة المستندة للمباديء والتركيز على الاداء، ومبادئ الشفافية والامانة والصدق والتواضع.
- 8- سعي منظمة الأعمال دائما إلى ابتكار الطرق الفريدة التي تمكنها من النجاح، فمن خلال امتلاك مبائي الشركات، والتغلغل إلى اسواق جديدة مختلفة من خلال ابتكار طرق الترويج، وتوسيع السوق القائم، مع بناء تشكيلة فريدة تمكنها من البقاء والاستمرار.

مصادر الفصل السادس عشر

1- اعتمد هذا الفصل على المحاورة التي تمت بين مندوب مجلة هارفارد للاعمال، وبين رئيس مجلس الإدارة السابق لشركة محلات (Starbucks) للقهوة، والمدير التنفيذي لها لفترتين السيد (Haward Schultz)، والمنشورة في (Harvard) التنفيذي لها لفترتين السيد (Business Review, July - August 2010) مراجعتها علميا، وجرت عليها الاضافات والأمثلة والتوضيحات الشخصية.

الفصل السابع عشر الابداعات التقنية للمعلومات



الفصل السابع عشر الابداعات التقنية للمعلومات

= تمهید

وضع (ليفيت ووسلر) عام (1958) تنبؤات عن منظمات المستقبل عند مطلع القرن الحادي والعشرين، وأكدا على ما يأتي: (Leavit & Whisler,1958:41-48)

- إن دور المدراء في المستويات التنظيمية الوسطى، ومجالات مهماتهم مستغير، محيث إن وظائفهم ستصبح أكثر هيكلية. وقد تسقط البعض من هذه الوظائف من الهياكل التنظيمية للمنظمات، وتظهر لاحقا، ما يسمى بـ المنظمات المفلطحة أو المنبسطة (Flat Organizations)) التي تحتوي على مستويات إدارية قليلة جداً. وهذا كله، قد يجعل وظائف المدراء أكثر فنية وتخصصية، وبما يدعو الأمر في حينه إلى استحداث عناوين وظيفية وسيطة جديدة كوظيفة المحلل (Analyst) مثلاً.
- تتفرغ الإدارات العليا بشكل اكبر لقضايا مهمة جداً تتعلق بالإبداع، والتخطيط، والابتكار، والرؤى بعيدة الأمد ،وسيزداد معدل التغير ةيتسارع، ويما يجعل ان تنصرف هذه الإدارات لحو بناء الأفاق المستقبلية والتطلعات عالية المستوى. وستتجه المنظمات الكبيرة نحو اللامركزية، وستظهر في حينها تقنيات متطورة للمعلومات تجهز الإدارات العليا بمعلومات كثيرة ومتنوعة، وتتولد زيادة عالية في رقابة هذه الإدارات للقرارات الحاسمة التي تتخذها الإدارات الوسطى. وهنا قد تختار المنظمات مسألة الحد أو التقليل من المركزية لأنها متكون غير قادرة على اللحاق بالتعقيد وحجم التغيرات التي ستحصل فيها. والمدراء في المنظمات بمعنى أو بأخر سيتعلمون تقنيات المعلومات للإفادة فيها. والمدراء في المنظمات بمعنى أو بأخر سيتعلمون تقنيات المعلومات للإفادة المركزية.

اذن، الفصل الحالي سيتناول موضوعات مهمة كثيرة ابرزها الآتي :

- دراسة تنبؤات العلماء حول ما سيكون عليه المستقبل في الألفية الثالثة، وكيفية
 التعامل معها.
- معرفة أسباب الاهتمام بدراسة تقنيات المعلومات على مستوى التطبيق والبحث النظري في إدارة الأعمال. فضلا عن كيفية تحسين اساليب العمل باستعمال قدرات تقنيات المعلومات، وتحديد أشكال هذه القدرات لتحسين فاعلية اتخاذ القرارات.
- مناقشة اساليب تطوير انظمة المعلومات، والمحددات الادارية والسلوكية التي تواجهها، فضلا عن سبل احداث تكامل اتظمة المعلومات، وكيفية أستخدامها، وتنفيذها بشكل كفء بمراعاة العوامل الادارية والسلوكية.
- دراسة تأثير انظمة المعلومات في الاداء، والمنظمة ذاتها، وسلوكيات الأفراد
 العاملين، الى جانب تحديد الافتراضات الخاطئة التي تنضعف من انظمة
 المعلومات، ومقاومة التغيير، واساليب الحد منها.

أولا : المدراء وتقنيات المعلومات في الألفية الثالثة

إزاء تلك التنبؤات التي توقعها رائدا الإدارة (ليفيت ووسلر) في مرحلة الخمسينات عن منظمات اليوم، فلا يوجد متخصص واحد ينكرها، وبتجاهل التأثير الكبير لثورة تقنيات المعلومات على منظمات القرن الحادي والعشرين. فشبكات المعلومات الحاسوبية قد أصبحت في الوقت الحاضر المفتاح الأساس لقدرة المنظمات المعاصرة في إدارة الناس والأشياء. فهي الآن توحد سياسات فرق العمل وتقومها، وتوفر وسائل السيطرة النوعية، وتنسيق الأعمال على المستوى العالمي. فالعالم كله يتحدث اليوم وبالقعل عن دعوله الموجة التقنية القائمة على

المعلوماتية والاتصالات. وهمذا ما سيجعل بالطبع أن يكون همذا العالم قريب المسافات والأزمان.وهنا صنتحول الكرة الأرضية إلى قرية عالمية (Global Village).

لقسد أضسحت تقنيسات إدارة المعلومسات (Technologies المعلوم احد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة. وإن الاستخدام المبدع والاستراتيجي لها جعل الإدارة العليا، أن تؤكد، وهذا القول لرئيس شركة تكساس للمعدات (T1) السيد (j.junkinse) عام (1990)، على إن القضية المركزية التي ثهتم شركته تتمشل بسبل كل ما محاول الأفراد عمله، وكيفية توحيده وربطه مع البعض الأخر. وهذا يعني من وجهة نظرنا إن الشركة الناجحة ستكون تلك التي تعمل بسرعة ومرونة، وإن تتصف بروحية الإبداع، وتعمل بطرق لامركزية وبشمولية اعم، وبأسلوب يمتلك جميع العاملين فيها تلك الفرضة للتزود بالمعلومات. (Hellriegel & Slocum: 1997)

تسير التقديرات إلى إن السركة الأمريكية في عام (1990)، كانت قد استخدمت ما يقارب (3.8) مليون حاسوب شخصي في شبكات مكتبية صغيرة، وهذا الرقم في الحقيقة كما أكد (Verity) بأنه يشير إلى وجود زيادة (48٪) قياساً بعام (1989). عليه، فكم ستكون الزيادة الآن وفي المستقبل، ونحن ندخل القرن الجديد المليء بمفاجآت الإنترنيت والعولمة، فحتماً ستكون مذهلة جداً (Verity et al, 1990: 142). على أية حال، إن الجبل الجديد من المدارء وغير المدراء سيمتلك معلومات أكثر وأعمق عما كان يمتلكه نظرائهم قبل عشرات السنين، بحكم استخدامه للتقنيات المتقدمة والإفادة من خدماتها الجليلة. فالمدراء في المنظمات الحالية يعتبرون تقنية المعلومات ذات قيمة إستراتيجية، إذ من خلالها المشديد.

يتيح التقدم والتطور في مجالات الاتصالات والشبكات الحاسوبية للأقراد تبادل المعلومات بكل حرية وسرعة أكثر من السابق. ولعل ما يفيد ذكره هنا، إن أنظمة الحاسوب في الوقت الحاضر قد تم تطويرها، بحيث أصبحت تفكر بذكاء عميق وتتعلم، وتعمل توصيان لمتخذي القرارات، وذلك من خلال استعمال تطبيقات الذكاء الصناعي (Artificial Intelligence)،

وبالاعتماد بشكل أساسي على ما يسمى بالأنظمة الخبيرة (Expert System).

ومثلما توقع (ليفيت ووسلر) فلقد أخذت المنظمات بالفعل تتعرض لتغييرات هيكلية بسبب تقنيات المعلومات، وهذه التقنيات جعلت بالنتيجة انه بالأمكان حقـاً تقليل ما يسمى بطوفان المعلومات. ففي الماضي القريب، كانت عملية اتخاذ القرارات تستغرق وقتا أطول مما تحتاجه بسبب مرور هذه القرارات نفسها على عدد كبير من المدراء، قبل إن يحدث أي شي ملموس في الواقع، وإما في الوقت الحاضر، فأن تقنية المعلومات، بالفعل قد جعلت من الممكن إلغاء العديد من وظائف المدراء. فالمدراء الذين كانت مهمتهم الرئيسية تتمشل بتجمع المعلومات وإرسالها، قد انتفت الحاجة إليهم اليوم تماماً. وصار بأمكان المنظمات المعاصرة إن تخفض أو ترشق العديد من وظائف الاتصال والتنسيق والرقابة، والتي كانت عادة ما يؤديها المدراء في المستويات الوسطى والدنيا في الهيكل التنظيمي وان كان هنا ثمة شيء يذكر، فأن ذلك يعد من ابرز الجوانب السلوكية التي أثرت بها تقنية المعلومات. والمدراء بحكم هذه التقنيات، قد تحرروا من بعض الإجراءات الروتينية الورقية والسلسلة الإدارية للسلطة، وصار بأمكانهم استلام مسؤوليات أكثر تقع في إطار ممارسة أو استخدام التقنيات المعلوماتية. فلقد أخذت منظمات أعمال القون الحادي والعشرين، تهتم باحتياجاتها الفعلية للكثير من الأختصاصيين الذين اخذوا بدورهم يحتلون وظائف تنفيذية في مواقع الإدارات المدنيا، ليلعبوا دوراً مميزاً في تأمين التكامل الناجح لأنظمة المعلومات. ففي سبيل المثال لا الحبصر، ومنـذ عام (1987)، كانت قد ألغت السركة (Edison) الأميركية عدداً كبيراً من وظائف الإدارات الوسطى. واحتل العديد من مدراء للمشتريات الدنيا المناصب الجديدة في إشغال وظائف اختصاصي المعلومات، بعد أن قامت هذه الشركة بإدخالهم البرامج التدريبية المتخصصة، وإكسابهم المهارات الضرورية التي تتوافق مع التقنيات المستخدمة، وتزودهم بالمعارف المناسبة لاستخدام المنظومات بأسلوب كفء.

وهذه شركة (J.C.Penney) التي أثرت عليها تقنيات المعلومات من الناحية التنظيمية والسلوكية، فاستحدثت وظيفة نائب رئيس الشركة لشؤون المعلومات (Cio) (Cio) (Cio)، ويتحمل هذا الشخص الذي يعني وظيفة في المستوى الأعلى للإدارة، مسؤولية تنفيذ متطلبات معالجة معلومات الشركة والتنسيق بين كل أنظمة المعلومات المتاحة فيها (, 1997:651). ومن هنا إن المنظمات التي تبغي النجاح يقع على عاتقها استقطاب وجذب الأفراد المتخصصين بالمعلومات بالكم والنوع المناسبين، وتحافظ عليهم بتوفير البيئة الفكرية المترابطة وتراعى الجوانب السلوكية لهم ولغيرهم من العاملين فيها، وبما يزيد الثقة والتعاون بينهم وتحقيق التالف لتحقيق الأهداف المرجوة فيها، وبما يزيد الثقة والتعاون بينهم وتحقيق التالف لتحقيق الأهداف المرجوة فيها، وبما يزيد الثقة والتعاون بينهم وتحقيق التالف لتحقيق الأهداف المرجوة فيها،

ثانيا: تقنيات العلومات والجوانب السلوكية في النظمة

تزايد الاهتمام بدراسة تقنيات المعلومات على مستوى التطبيق والبحوث النظرية. وعلى الرخم من ذلك، فما يزال الكثير عن تأثيراتها في السلوك الفردي والجماعي تقريباً غير معروف أو بالأحرى غير واضح. وهذا الأمر ما أعطى دفعاً في طرح مثل هذا الموضوع الحيوي على طاولة الاهتمام لينال نصيبه من البحث والتقصي. لذا إن دراسة الجوانب السلوكية ذات الصلة بتقنيات المعلومات تعد واحدة من أهم واخطر المشكلات التي تواجعه السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد

البشرية في الوقت الحاضر. والكلف الناشئة عن استعمال تقنيات المعلومات باهضة جداً، وماذا لو أضيف إليها كلفة فشل عدم مراعاة الجوانب السلوكية المؤثرة والمتأثرة فيها، فحتماً ستكون النتيجة غيفة على مستوى النتائج السلبية للوضع الأدراي والاقتصادي والذهني والنفسي والبدني.

من هنا، فقد تنامى التركيز حول دراسة التأثيرات السلوكية لتقنيات المعلومات في كمل من منظمات الأعمال والعامة بمذاتها ككل متكامل، وعلى الأفراد والجماعات كسلوك إنساني، وبالتالي تحديدها على وفق سياق إتباع المنهج التحليلي المستند إلى أمثلة ميدانية مستقاة من واقع العمل. والدراسة في هذا الجال من الضروري أن تتصدى لدراسة المتغيرات أو المصادر (كأن تكون تلك التي تتعلق بالفرد العامل نفسه)، أو الوظيفة التي يؤديها أو الجماعة التي ينتمي إليها، أو المنظمة التي يعمل فيها، أوبالبيئة الخارجية الحيطة به، والتي تتأثر بتقنيات المعلومات سواء في مرحلة تصميمها أو تشغيلها أوتقييمها.

إذن من الناحية النظرية يفترض جمع العوامل أو المتغيرات التي تقاس وتختبر من قبل الباحثين والمهتمين لغرض المناقشة والتحليل، ومن ثم وضعها في نموذج يفيمد للقياس، وبالتالي لتحقيق محاولة لاستخلاص منهجا يفيد باعتماد أي من المتغيرات تتأثر بتقنيات المعلومات والتي تثبت أهميتها لتتوافق مع طروحات الباحثين بشكل مجتمع.

فما الذي تنوثره تقنيات المعلومات في السلوك التنظيمي، وبخاصة في مجال تطويرها والموائمة مع إبداعاتها، واقتراح كل ما هو مناسب ومفيد لتعزيز السلوكيات المرغوبة باتجاه بذل الجهود الرامية لقبول التقنيات والتوافق معها. وتأسيسا على ما سبق. فالبحث مطلوب لتحديد أهمية تقنيات المعلومات في السلوك التنظيمي، ومعالجة المشكلات ذات الطبيعة الإنسانية التي تتعلق به، وهكذا، يمكن الخروج عبر هذا البحث بهدف رئيسي، يتمثل بالتعرف على تأثيرات

تقنيات المعلومات في السلوك التنظيمي للمنظمات، ونوع المصادر أو العواملُ التي لها اكبر الأثر فيها.

ثالثًا: مفهوم تقنيات المعلومات وقدراتها الهائلة

تخزن منظمات الأعمال وتعالج كميات هائلة من التي يستخدمها المدراء وغير المدراء، ويحولونها إلى معلومات مفيدة، وهذه المعلومات بدورها تمكنهم من أداء أعمالهم بأحسن صورة وأكمل وجه. وهذا يعني إن المدراء على الدوام يحطرون بوابل من البيانات والمعلومات فالمدير الفعال هو الذي يسيطر على المعلومات، وليس العكس وحيث المعلومات تسيطر عليه. وفي معظم الأحيان، إن نقص المعلومات لدى المدير، قد يضعه الأمر أن يكون تحت رحمة قسم أنظمة المعلومات وشعب التخطيط والمتابعة للحصول عليها والرجوع لها باستمرار.

وبالنظر لأهمية وجود أنظمة المعلومات متطورة ظهرت تقنيات المعلومات (ITs). وتمثيل (ITs). وتمثيل المتصادأ (ITs). وتمثيل هذه احد أهم المصطلحات الإدارية التي أخذت تطلق على كل الوسائل أو النظم التي تفيد الأفراد أو المنظمات، وتساعدهم في جمع البيانات والمعلومات، وخزنها وإرسالها ومعالجتها واسترجاعها.

تهتم كل منظمة أعمال في التعامل مع الأرقام والمؤشرات الخاصة بعملياتها لغرض تطوير أواعداد معلومات متداولة دقيقة يعتمد عليها (& Hellriegel لغرض تطوير أواعداد معلومات متداولة دقيقة يعتمد عليها (Slocum, 1997:650) ومن هنا، تنبثق قيمة المعلومات بكونها مورد ليس من السهل (كما في الموارد الطبيعية) تحديد قيمتها، وذلك لكونها (أي المعلومات) لاتكون لها قيمة حقيقية، ما لم يتم استخدامها من قبل المعنيين فعلا لأغراض اتخاذ القرارات الفردية وحل المشكلات الفردية والجماعية على حد سواه. فالعاملون في المنظمة، وعلى مختلف مستوياتهم، ومجالات عمل أقسامهم لديهم احتياجات المنوعة للمعلومات، لتسند القرارات التي يتخذونها.

فغي سبيل المثال، إن الإدارة العليا تهتم بصورة اكبر بالمعلومات المتعلقة بأداء المنظمة ككل أو أنشطة المنافسين، وإما المعلومات التفصيلية عن هؤلاء المنافسين فقد لاتكون مهمة وضرورية لجموعة المدراء العاملين في الإنتاج، ولكن ما يعنيهم هي تلك المعلومات ذات الصلة بتوافر المواد الأولية والإنتاجية، ونسب التلف. وبالنسبة لمدير المبيعات فالمعلومات المتعلقة بالمواد الأولية تعد قليلة الأهمية بالنسبة لمه، قياساً برغيته العالية نحو المعلومات المتعلقة بكميسات السلع والحدمات ونوعياتها وأوقات تسليمها.

أن المنظمات الفاعلة، وهي تدخل القرن الحادي والعشرين ستبحث باستمرار عن طرق لتحسين أساليب العمل. وتقنيات المعلومات هي الذي ستوفر ذلك المدى الواسع في هذا الشأن، عن طريق الحاسوب، وتطبيقات البرمجيات والاتصالات البعيدة فهناك سئلاً بعض الاستخدامات المعروفة عن تقنيات المعلومات في التصنيع، والتي تسمى (CAD)، أو منظومة التصميم المسند بالحاسوب في التصنيع، والتي تسمى (Computer – Aided - Design)، ومنظومة أتمتة أرضية المصنع (Automation)، وجدولة الإنتاج والرقابة، وأنظمة معلومات إدارة الموارد. (Lane & Hall, 1989:73)

وفضلاً عن ذلك، إن تقنية المعلومات قد تغلغلت بعمق في بيئة عسل المكاتب والخدمات أيضاً، والمؤسسات المالية التي تمنح البطاقة المصرفية المسماة (American Express)، التي تستخدم منظومة معلوسات خبيرة في التعامل مع قرارات الترخيص في فتح الأعتمادات، ومنح الخدمات للمستهلك الزبون، والإجابة على الاستفسارات العامة، ومعالجة استعمالات البطاقة، وتوفير الدعم في التعامل مع منشات الأعمال. (Stair jr., 1986:21)

وبطبيعة الحال، إن كل هذه الاستخدامات للتقنيات أعلاه لها تـأثير في الـسلوك الإنساني الذي ينعكس بدوره على غتلف أشطة المنظمة، ومنهما اتخاذ القرارات

بالشكل المناسب والسريع، مع توفير القدرات المتميزة في بجال معالجة المعضلات والمشكلات المتجددة. ومن هنا، فلابد للإدارة العليا أن تركز جل اهتمامها على تقليل التأثير السلبي لتقنيات المعلومات في الفرد والجماعة، من خلال الإفادة الفاعلة من هذه التقنيات في تحقيق الأهداف بكفاءة. فتقنيات المعلومات المستندة على الحاسوب قد تطورت لتحسين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، وخصوصاً في المهمات المعقدة.

لقد أخذت هذه التقنيات بالطبع عدد من الأشكال، وكما يأتي:(Smith:2011)

- 1- أنظمة دهم القرار: (Decision Support Systems -(DSSs)): ويكون تأثيرها في السلوك الإداري واضحاً من خلال مساعدتها المدراء في أن يتكيفوا مع المشكلات الصعبة واتخاذ القرار بشأنها. ويمكن أن يتحقق ذلك لأن المدير المستفيد هنا سيتمكن من مسحب البيانات كأن تكون على شكل خرائط أو غططات أو أشكال وأنظمة دعم القرار قد تمكن المستفيدين من تقييم الكثير من البدائل بصورة سريعة. وهناك برامج جاهزة في هذا الشأن مثلاً منظومة التخطيط التفاعلي المالي (IFP) المنتي طورتها شركة (EXECUCOM) للأنظمة في (استن تكساس). وهذه المنظومة المتطورة تتبح للمستفيدين الذين لا يملكون خبرة في إعداد البربجيات أن يعدوا نحاذجاً مالية معقدة أخذه بنظر الاعتبار الأداء والسيطرة على الموارد المالية.
- 2- أنظمة دعم الرؤساء التنفيذيين (Executive Support -(ESSs)): تـوثر في سلوك الإدارة العليا، من حيث إنها صممت للوفاء باحتياجاتها في إطار معالجة المعلومات ذات الصلة المباشرة بعملهم. ولكون المدراء في هـذا المستوى من الإدارة تنقصهم مهارات الحاسوب الأساسية وإتقائه، ولأنهم من جهـة ثانية يحتاجون معلومات خاصة قد تتاح لهم بسهولة من الأشكال الأخرى للأنظمة، فقد صممت هذه التقنية لتساعدهم في اتخاذ القرارات من جانب، ولكي

لاينفروا من استخدام أنظمة المعلومات المتوافرة في منظمتهم من جانب آخر. ولذلك، إن (ESS8) يتناسب مع هذا الوضع المتميز بهم، وإتاحة ما يريدون من معلومات بالسرعة الممكنة. فلا يحتاج الرؤساء التنفيليين (CEOs) تلك المعرفة الفنية العالية عند استخدامهم (ESS) وعند تركيبها في مكاتبهم ستصبح الصديق الحميم لهم، وقد تمثل جزء من سلوكهم اليومي عند التفاعل معها. وبمجرد استعمال رموزاً معينة وايعازات بسيطة بمكن حصولهم مباشرة على الاتجاهات العامة والأساليب التي قد تؤثر في اتخاذ القرارات الستراتيجية غير المهمة. وتنضمن (ESS) إشكالاً متنوعة مثل نظام الرسائل الإلكترونية، ونظام تقييم المعلومات للتنفيذيين ونظام المعلومات الإدارية، ونظام دعم القرارات الجماعية،

5- أنظمة الحيرة (Expert Systems -(Ess): تعتمد هذه الأنظمة على الحاسوب، وتعمل بأسلوب بماثل لما يقوم به الإنسان عندما يقدم الحبرة. ويتجلى هذه التقنية في سلوك المستفيدين من كونها لديها القدرة على حل المشكلات ضمن مساحة معينة من المعرفة بحيث في النهاية هي التي تتخذ القرارات. ولدى الاستفسار منها، فيمكنها أن تقدم مجموعة من الأسباب لهم، ويأتي ذلك من كون هذه الأنظمة تعد تطبيقاً من تطبيقات الذكاء الصناعي، واللذي يتمثل بقابلية الحاسوب على مماثلة أو محاكاة العمليات الفكرية الإنسان. وتتنوع الأنظمة الحبيرة من حيث تعقيدها على وفق مجال المعرفة والتقنية ، فالنوع البسيط منها لديه مستويات واطنة من التعقيد في كلا المجالين. ومثاله أنظمة الميزانية الشخصية المبرمجة على الحاسوب. وبالمقابل إن الأنظمة الحبيرة ذات التأثير الستراتيجي، فأنها تشتمل على مستويات عالية من المعلومات أو المعرفة والتقنية والتعقيد. ومثال ذلك، نظام (لنوكلن) الوطني المتأمين على الحياة.

4- أنظمة الأنصال ((CSs)- Communication Systems): هنالك حاجة كبيرة لإرسال كل أنواع المعلومات داخل المنظمة بين أقسامها، والى الخارج مع المجهزين والزبائن والجهات الأخرى، وتتناول هذه الأنظمة أجهزة الفاكس ومنظومة عقد الموتمرات (Teleconferencing) والبريد الإلكترونسي، والشبكات الحاسوبية المترابطة ضمن عال محدد (LANs). والمشبكات ذات الجال الواسع (WANAS) الذي يعتمد لمسافات بعيدة.

(Hellriegel & Slocum, 1997: 656) -5

رابعا: إدارة أنظمة المعلومات لتوليد القيمة

يجب أن تكون قيمة أنظمة المعلومات للمنظمة واضحة للإدارة. وفي هذا الصدد، لابد من التعرف إلى اسلوب تطويرها وتكاملها واستخدامها، وضمان التنفيذ الفعال لها، ومن ثم القيام بدراسة تأثيرات تطبيقات هذه الأنظمة على المنظمات بأبعاد الأداء، التنظيم، والسلوك الإنساني. وفي ضوء جميع التصورات المهمة حول هذه القضايا لكون قد حققنا الربط بين تقنيات المعلومات وتأثيراتها على السلوك التنظيمي.

1- تطوير أنظمة المعلومات

يتطلب إعداد تقنية جديدة للمعلومات التفكير بعناية والتخطيط في ما إذا كانت ذات قيمة للمنظمة وطموحاتها، مع توقع لتأثيراتها السلوكية فيها. ولتبني أي نظام كما هو معروف كقرار تنظيمي مهم، فيتطلب الأمر تحديد ماهيته، وهل هو بالفعل الذي تحتاجه المنظمة؟ فمثلما المنظمة لاتقوم بإنشاء أي معمل، إلا إذا حددت جدواه مقدماً لتحيد مدى ضروريته، فبنفس الطريقة يجب أن يكون اختيار تقنية المعلومات وتطويرها مستنداً إلى جدوى الفنية والمالية والإدارية، فالكثير من المنظمات لديها خطط استراتيجية، ولابد هنا أن تختار تقنية المعلومات الملائمة لهذه المخطط ومهمات إنجازها.

إن الغاية الأساسية للتخطط الستراتيجي لأنظمة المعلومات هو تحديد الحاجة التي تتلاءم من الأهداف الستراتيجية الكلية للمنظمة. ومن جانب آخر، إن نظام المعلومات يجب أن تكون متناسبة مع خطط المنظمة ومواردها المالية والتقنيات المستخدمة فيها، والأسواق والزبائن والقضايا التنافسية، وكذلك مع عوائد الاستثمار المتحققة منها. ويؤكد في هذا الجانب على ضرورة أن تطرح المنظمة على نفسها، قبل تبنى قرار تطوير نظام المعلومات الأسئلة الآتية:

- حل إن خطط المنظمة هي للتغيير أوللأضافة على أساس الزبائن، المنتجسات،
 الخدمات. الخ؟
 - ما هي ابرز المعوقات المالية والإدارية والسلوكية الحالية؟
 - هل المنافسون يستخدمون نفس هذه التقنية التي ستستخدمونها؟
- مما ممدى قبسول النظمام ممن قبسل الأفسراد المعنسيين بأعمداد المعلومات ومعالجتهما وتوزيعهما والمدين يطلق علميهم المختمصين صمناع المعرفة (Knowledge Employees).

وبالمقابل نحن بدورنا، نضيف أسئلة ثـلاث أخـرى يجـب أن يـستوعبها مطـورو النظام، وهي:

- ما هي المبادلة في الاستثمار؟ أي تحليل الكلفة/ المنفعة، أو الفرق بـين الوقـت الذي يصرف والوقت المدخر.
- هل يعد نظام المعلومات بالنسبة للمنظمة كسلاح تنافسي (كسب ميزة تنافسية)؟
- هــل النظمام سيستخدم لإيجاد طرق جديدة لمعالجة الأرقمام، وإعداد تنبؤات مستقبلية، وغاذج كمية لتطوير أداء المنظمة؟

هنالك مراحل يجب مراعاتها من قبل المنظمة عند تطويرها لأنظمة المعلومات، الى:

أ- تحديد احتياجات المعلومات: تعني هذه الخطوة التدقيق الكلي لأنواع المعلومات وكمياتها، التي تستخدم من قبل العاملين في المنظمة عند أدائهم لأعمالهم، فالحاجة للمعلومات تنغير وتختلف حسب الأقسام وحجم العاملين فيها، كما إنها تختلف حسب أنواع القرارات التي ستتخذ بمختلف المستويات في المنظمة إن كانت استراتيجية أو تكتيكية أم تشغيلية. وتلخيص خصائص المعلومات اللائة سابقة الذكر المستخدمة من قبل ت مستخدمي المعلومات في المستويات الثلاثة سابقة الذكر كما في الشكل (1). (Gorry & Morton, 1971:59)

شكل (1) متطلبات المعلومات على وفق نوع القرار الإداري

		المتطلبات في :	خصائص المعلومات
المستوى الاستراتيجي	المستوى التكتيكي	المستوى التشغيلي	
پ	خارجر	داخلـــي خ	المصدر
C	واس	ضيق، محدد	الجال
	حركباً	بالتفصيل حــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	الشمولية
نبلي		آني محدد بتاريخ حــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	الزمن
	بعید امد	جاري حــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	التداول
کور	ے غیر من	يوميا، مستمر حــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	التكرارية
	=> نوعي	کمي ح	النوع

وكما يتضح من الشكل (1) إن القرارات الستراتيجية، غالباً ما تتطلب معلومات من مصادر خارجية، مثل الحللين الماليين والمنافسين. كما يجب أن تكون المعلومات واسعة في منظورها وتركيبها وذات اتجاه مستقبلي ونوعية جيدة وبالمقابل، ان حاجة المعلومات للقرارات التشغيلية هي مختلفة بصورة أساسية عن سابقتها، فهي تتطلب معلومات داخلية وتفصيلية وذات تاريخ محدد كان يكون

يومي أو أسبوعي وبكميات كبيرة. وما يتعلق بالقرارات التكتيكية، التي همي من اختصاص الإدارات الوسطى، فهي تمثل الأرضية التي تقمع وسطأ بمين النموعين السابقين. (Carter & Silverman,1980:15)

ب- قطيد عددات أو قيود النظام: قد تكون هذه عثابة معوقات داخلية أو خارجية، فالخارجية تختلف من منظمة لأخرى، وتتمشل هذه بالأنظمة المحكومية ومتطلبات الجههزين والتطور التكنولوجي وطلبات الزبائن. والمعوقات الداخلية هي التي تنشأ من للمنظمة نفسها، وهي الأخرى أيضا تختلف من منظمة لأخرى. وحتى الحصول على أفضل نظام معلومات، ولكن لسوء الحظ إن تقنيات المعلومات غالية ومكلفة جداً. وهناك معوقات داخلية أخرى مهمة، كفقدان الدعم من قبل الإدارة العليا. ولخص (Reynolds)، تلك المحددات عما يعكسه الشكل (2). (6:56)

شكل (2) الحندات الإدارية والسلوكية لأنظمة المعلومات

أنظمة المعلومات مكلفة وصعبة في بنائها وتنفيذها	-1
أنظمة المعلومات ليست ملائمة لكل المهمات والمشكلات	-2
المدراء، بعض الأحيان، يعتمدون على الأنظمة بشكل كبير جداً	-3
المعلومات المجهزة للمدراء قد لاتكون دقيقة، وناقصة، وليس في الوقت المناسب	-4
المدراء قد تكون لديهم توقعات غير حقيقية حول ما البذي يمكن ان يعمله	-5
نظام المعلومات	
أنظمة المعلومات قد تخضع إلى التخريب وفيروسات الحاسوب	-6

ج- وضع الأهداف: يتمثل هذا بالغرض الذي يمكن إن يؤديه النظام المقترح للمعلومات، ومن سيقوم باستخدامه؟ وكيف سيتم استخدامه؟ واذا تحت الإجابة على هذه الأسئلة بالإيجاب، فالمشروع سينال الدعم الكافي والالتزام المالي الولائم من الإدارة العليا؟ وباختصار ان على الإدارة ان

- تضع أهدافاً لكافة النظام وتسفيل الأفراد، ومنه سيتحدد الاتجاه لبناء وإعداد هذا النظام بشكل صحيح.
- د- مواحل التصميم: وهي مستمرة على وفق وجود التغذية العكسية في كل مرحلة لأغسراض المراجعة والتأكسد. وهمله المراحمل الأربعة همي:
 (Murdick,1970: 36-39)
- تحديد المشكلة الأولية: وهي تلك المهمة التي يدفع من خلالها مستخدموا النظام ان يحددوا بالتفصيل الحاجة للمعلومات والمعوقات التي تحدد النظام، وكذلك الأهداف.
- التصميم النظري: أي صياغة الافكار على شكل بدائل يتم تقييمها بصيغة كيقية تلبيتها لمتطلبات واحتياجات المنظمة واهدافها. وعلى وفق هذا التقييم عكن الوصول إلى اختيار أولي للخصائص النوعية والكلفوية التي يجب تطويرها لاحقاً. وعا يذكر أنه قد يـودي الأمر بالمنظمة أن تعـود إلى مرحلة تحديد المشكلة الأولية، بأسلوب التغذية العكسية.
- التصميم التفصيلي: ويتم هنا تحديد الخصائص التفصيلية للأداء، بحيث يقوم الفريق بأختيار أو تحديد معدات واجهزة وبرامجيات النظام، وللخبراء هنا الدور السبق في التدخل لتخطيط تدفق المعلومات وتصميم برامج متخصصة، وتحديد قواعد البيانات ووضع نموذجا أوليا لنظام المعلومات وتقييمه واختباره وكذلك اعادة التقييم حتى يصبح النظام ملائما للمتطلبات الموضوعية لها. فالمستخدمين للنظام في هذه المرحلة يكون لهم دوراً استشارياً، وعن بروز مشكلة على السطح فقد يكون من الضروري العودة إلى مرحلة التصميم النظري، أو حتى إلى تحديد المشكلة الأولية.

- التنفيذ والتغييم: يتم من خلال هذه المرحلة النهائية ربط معدلات نظام المعلومات واختباره. واذ يبدأ المستخدمون بأختبار النظام، وعند تحيد معضلات التشغيل وتصحيحها يتم اضافة جهاز بعد اخر ويتم فحصها، وبالتالي سيتم تركيب وتجميع كامل النظام وفحصه لمعرفة انواع الأخطاء والعطلات كافة. وتستمر عمليات التصحيح إلى ان يكون اداء النظام مرضياً للمقايس كافة.

ففي هذه الحالة يكون نظام المعلومات جاهزاً لخدمة المنظمة بشكل كاصل، وقد تبدأ عمليات التصميم ثانية بعد مرحلة الأعداد. مثلاً عند ازدياد عدد الزبائن ومتطلبات العمل على وفق جوانب سلوكية مهمة ظهرت للعيان، وينبغي مراعاتها.

2- تكامل انظمة المعلومات

في المنظمات الكبيرة، ان انظمة المعلومات في اطار بنائها الجيد يفترض ايضاً ان ينظر إلى تكاملها. والتكامل يعني بمحتواه ربط انظمة المعلومات المختلفة في المنظمة الواحدة معا أو بين منظمات مختلفة سوية. ففي شركة ما على سبيل المشال. ان نظاما التسويق والعمليات قد مجتاج الأمر التوصيل بينهما وربطهما سوية. وقد تكون عملية التكامل بين الأنظمة ليس بالأمر السهل بسبب اختلاف تقنيات الأنظمة واسلوب تشغيلها.

(Business Week, May 11,1987:151 :Sep. 16,1991:151)

3- استخدام انظمة المعلومات

يتمثل الأختبار الحقيق لقيمة نظام المعلومات بكيفية استخدامه. فانظمة المعلومات سهلة الأستخدام. ولكن قد لايوجد من الخبرة المرثمة في مجال الحاسوب للمستخدمين بأن يسخروا النظام لصالحهم بالشكل المناسب. فالمدراء يجب ان

يكون لديهم القدرة على التقرب من نظام المعلومات الجديد، من خلال المحاولة المجادة لتعلم الحاسوب والأستجابة العاجلة لأدخال الأنواع المختلفة من المعلومات في النظام. (Kirkpatrick, 1991:103)

4- التتفيذ الفعال لأنظمة المعلومات

تكون بعض المنظمات اكثر فاعلية من غيرها في تنفيذ تقنيات المعلومات، والبعض الآخر تحصل على فوائد قليلة من انظمتها، وتتحمل كلف تصميم وصيانة عالية للغاية. فلماذا؟ بالطبع هناك اسباب كثيرة وراء ذلك. يمكن تلخيصها بالأتي: (Radermacher, 1989)

- التحديد غير الملائم للمشروع: ويتمثل ذلك بعد قدرة المنظمة على تحديد النسائج المتوقعة التي يرغب المستخدم في الحصول عليها، وبشكل واضح ودقيق.
- نقص المعلومات الشاملة: ويتمثل ذلك في الميل نحو التقليل التدريجي لكمية
 ونوعية المعلومات التي يتم معالجتها.
- الجدولة القاصرة في تخصيص الموارد: بحيث يكون الأختيار للمموارد البشرية وتدريبها ضعيفاً مع ضعف واضح في تحديد الأعمال و جدولة التقديرات الزمنية للأنشطة المطلوبة.
- فقدان السيطرة: وتتناول هذه عد القدرة في تحديد مواقع المشكلات وتحليلها
 وايجاد الحلول لها قبل وقوعها.

ولأجل تحقيق تنفيذ كفوء للنظام المعلومات يفترض الأهتمام بالعنـصر الأداريـة والسلوكية الأتية: (Hellriegel & Slocum, 1997)

 المشاركة: ان مستخدمي نظام المعلومات يجب ان يشتركوا بحورة مكثفة في عملية التبصميم، حيث ان مشاركتهم و المعلومات التي يبدخلونها تعطي لمصممي الأنظمة صورة دقيقة عن مجري العمل الحالي ضمن القسم ويمين الأقسام، وعن الكلفية والوقب المستغرق لأداء مختلف الوظائف وهذه المعلومات المدخلة قد تساعد في معرفة الكفاءة التشغيلية. ان المستخدمين عادة ما هم يخلقون ويعالجون ويوزعون المعلومات، وبالتالي يعرفون كيف ان المعلومات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات. ففي مدييل المشال، ان الموظفين في قسم المالية يفهمون مجسري المعلومات المالية وكيفية تبضير التقبارير المالية وتوزيعها. وعندما يعمل خبراء الأنطمة مع موظفي المحاسبة سيكون بأمكمانهم أن يصمموا الأنطمة على وفق متطلبات هؤلاء المستخدمين. وبالتبالي سيتكون الأنطمة فاعلة ومفيدة. وثمة امر مهم لابد من ذكره هنا، إلا وهبو ضبرورة ان تكون المشاركة خلال مرحلة الأعداد، أوذ غالباً ما يتمكن هؤلاء المستخدمون ان يحددوا المشكلات والنواقص في الأنظمة الجديدة. ولذلك، فالمشاركة في مرحلة الأعداد ستساعد المستخدمين في فهم اسباب الحاجة للأنظمة الجديدة، وتهيئ اذهانهم لأجراء التغييرات في مهمات العمل الملقى على عاتقهم.

ب- اللحم والأسناد: ان العامل الأساسي في اعداد انظمة المعلومات الناجحة، هـو الألتزام الذي تضطلع به المنظمة، يجب ان تحظى تطبيقات تقنية المعلومات بمشاركة الإدارة العليا والمدراء الأخرين في المستويات التنظيمية الأخرى لكي تنجح وتستمر، إذ بدون هذه المسائدة ان انظمة المعلومات لـن تتكامل مع المنظمة وداخلها. ويؤكد اعلب المهتمين بالإدارة ان تخطيط نظام المعلومات في المنظمة يفترض ان يكون ستراتيجيا، لأن التخطيط المستراتيجي بأمكانه ان يعزز الحالات الأيجابية بأنجاه تطوير النظام منذ البداية.

- ت- التقديرات: ويتمثل هذا العنصر بالتقييم التفصيلي لمتطلبات الوقت والكلفة، فقد يكون من الصعب خلال مراحل التطوير الأولى التنبق لمتطلبات الوقت والكلفة بصورة دقيقة. ومع هذا فانه على الإدارة ان يكون لمديها فكرة كلفة تحسين أو بناء انظمة المعلومات المنظمة، ولغرض المحافضة على الجدولة الزمنية للتطوير ضمن الميزانية، فانه على مصممي النظام ان يقرروا الوقت المستغرق والكلفة بالتفصيل. وقمد تستخدم في هذا الجانب تحليمل المشبكات ومنها(PERT)، حيث ترضع فيها موازنة كلفة التصميم والنصب والصيانة.
- ش- التنفيذ التدريجي: ان اية تقنية كبيرة وجديدة يجب ان تقدم على مراحل فنظام المعلومات الجديد لايتم تشغيله في يوم. وفي نفس اليوم يتم التخلي عن النظام القديم. حيث ذلك سيسبب حدوث اخطاء كثيرة منها ان النظام قد لا يعمل بشكل كما يتوقع منه. وقد يولد معلومات رديئة في البداية ،وقد لا يكون هناك احدا يعرف كيف يستخدمه. وهكذا دواليك، ذوعند اعداد النظام تدريجيا فان المشكلات الخاصة بالتصميم سيمكن معالجتها، ومشكلات البرامجيات يمكن حلها قبل ان يصبح المستخدم للنظام معتمداً عليها بصورة تامة فالتنفيذ التدريجي يعطي للعاملين وقتاً للتكيف وتقليل مقارمة التغيير.
- ج- الاعتبار: ان العنصر الأخر المؤثر في بناء نظام فعال للمعلومات هو اختباره تفصيلياً لمعضلات الأجهزة والبرامجيات. فيجب ان يجري الاختبار على أجهزة منفردة، ثم على مجموعة اجهزة عند تجميع النظام/ ومن ثم على كامل النظام عند اشتغاله. فعملية الاختبار يجب ان تتوقع الاخطاء المحتملة في النظام، اضافة إلى الحوادث غير المرضوب فيها، وكما يمكن فحص النظام لمعرفة بقية المشكلات الأخرى فيها. واكبر مشكلة في التقنية الجديدة قد تحدث في الحالات غير المتوقع منها ان تحدث.

- ح- التدويب والتوثيق: يتطلب التعريف بأي نظام جديد تدريب المستخدمين والتوثيق الكافي لأجراءات التشغيل. فنظام المعلومات يصبح قليل الفائدة إذا لم يتمكن احد من استخدامه بصورة جيدة.
- خ- التعامل مع الصراع جهدية: غالباً مايكون المسؤولين عن نظام المعلومات في مركز قوي لأن كل فرد في المنظمة يعتمد عليهم. وكنتيجة لـذلك فقـد يحـصل صراعاً قوياً بين المدراء والموظفين الأخرين الذين سبق لهـم ان سيطروا على جريان المعلومات والعاملين على تطوير النظام. ويمكن للمنظمات ان تتجنب هذه الصراعات الداخلية بوساطة اعتماد اسلوب التعامل البناء. والمستخدمين بالطبع لايفترض بهم ان يعرفوا كيفية برجة الحاسوب، ولكن يجب ان يدركوا قدرات نظام المعلومات وحدوده. وكما ان موظفي تطويرالنظام وبناءه يجب ان يدركوا عاجة المستخدمين للمعلومات وقدراتهم.
- د- النظام الأحتياطي: العنصر الأخير الذي يؤثر في اعداد نظام المعلومات، هو وجود نظام بديل يقوم بنفس المهمات في حالة فشل أو عطل النظام الرئيسي. فانظمة الحواسيب معروفة بعطلاتها ومشكلاتها في الأوقات غير المناسبة. فالتغييرات السريعة في النظام قد تتجاوز المشكلات الحقيقية تؤدي بدورها إلى حدوث مشكلات اخرى. ووجود نظام احتياطي سيمنح المنظمة وقتاً كافيا: لأكتشاف ومعالجة هذه المشكلات وتقييمها بعناية وتصحيحها بصورة مناسبة. لذا أن هذا الأجراء لايضمن عدم حصول مشكلات في المستقبل. ولكنه يشجع الحلول التي لا تؤدي بدورها إلى خلق مشكلات اضافية.

خامسا: تأثير انظمة العلومات في الاداء التنظيمي

تعد انظمة المعلومات، وبوضوح جزءاً ضرورياً لأكثر المنظمات المعاصرة. واثارها يمكن الأستشعار بها بطرق مختلفة. وعلى وجه الخصوص توثر انظمة المعلومات في الأداء والمنظمة نفسها. والأفراد الدين يعملون فيها، وكما ياتي: (Griffin :1993)

- 1- التأثير في الأداء: ان انظمة المعلومات مكلفة في نصبها، بسبب تفكير الإدارة بشأنها بأنها تجعل المنظمة اكثر فاعلية وكفاءة. ففي سبيل المثال. انه خلال عقد الشمانينات تقريباً حوالي (40%) من كلف الأنفاق الاستثماري في الشركات الأميركية. قد كان على تقنيات انظمة المعلومات ووصل المبلغ المستثمر إلى تريليون دولار. والسؤال الذي يطرح نفسه هنا، همو همل ان الأنفاق هذا ذو قيمة مجية؟ فبعض الخبراء يقول نعم، وفي حين ان اخرين يشككون في ذلك. وعلى الرغم من كل ذلك، ان انظمة المعلومات يمكن ان تزيد من سرعة المنظمة في قدرتها بأستخراج الأرقام وتوليد الوثائق. وكثير من الشركات الأميركية مشل (General Electric. Kmart Cor. & American Airlines) تعترف بان انظمة المعلومات، قد جعلتها ناجحة بشكل غير اعتيادي، وهذه شركة (U.S.Forest servise) النبي صرفت (10) مليون ككلفة لنصب شركة (عطويرها. وتؤكد كيف ان فائدتها تصل إلى تحقيق نجاحات متواصلة في ادائها الكلي.
- 2- التأثير في المنظمة نفسها: تؤثر انظمة المعلومات في الهيكل التنظيمي الرئيسي للمنظمة وتصميم الوظائف فبها. (Donovan,1988:134-140) وهذه التأثيرات بشكل عام تقع في مجالين: الأول، ان اغلب المنظمات وجدت من المفيد ان تخلق وحدة مستقلة لتتعامل بإدارة المعلومات وانظمتها، واستحدثت وظيفة جديدة بمستوى إدارة عليا اطلق عليها الموظف التنفيذي الأعلى لشؤون

المعلومات. وهذا المدير والعاملين الذي معه يكون مسؤولاً عن صيانة نظام المعلومات واتاحتها وابجاد استخدامات جديدة وتدريب العاملين في هذا المضمار. واما المجال الثاني لتأثير انظمة المعلومات في المنظمة نفسها، فيتمثل بالسماح للمدراء بحدف طبقات في الهرمية الأدارية أو التسلسل الأداري. ويؤكد بعض المختصين بتوقعاتهم أن مدراء المستقبل سيكونوا قادرين على تنسيق جهود أكثر من (200) مرؤوس في وقت واحد. وذلك اعترافاً بفضل تقنيات المعلومات وانظمتها ستتطور في المستقبل البعيد.

3- التاثير السلوكي في الأفراد: تنؤثر انظمة المعلومات في سلوك الأفراد في المنظمات سلباً وايجاباً. ففي الجانب الأيجابي، انها بالمعتاد تزيد من كفاءة الفراد العامل. ويعض الأفراد قد يشعر بالمتعة في عمله بشكل اكثر بسبب كونه يتمازح في استخداماته للتقنية الجديدة فيلعب في اختباراتها، ويستأنس بما تقدمه له أفكار والعاب. واما الجانب السلبي فيتمثل بالشعور في العزلة. فأنظمة المعلومات قد تجعل الأفراد والعاملين ان يعملوا كل شيئ تحتاجه ووظائفهم بدون النفاعل مع الأخرين.

سادسا: الموالمة مع الإبداعات التقنية للمعلومات

يعد الناس هم المفتاح لأي ابداع تقني فعال، والتقنيات الحديثة لا يمكنها ان تلبي وعودهم بزيادة الأنتاجية وتقليل الكلف التشغيلية، إذا ما كان العاملين انفسهم غير قادرين أو غير راغبين في التكيف مع ظروف عملهم الجديدة. وحتى افضل انظمة المعلومات تصميماً ستكون غير فاعلة إذا ما قاومها المستخدمون. ومن جهة اخرى، ان التحمس لها ودعمها وبخاصة من قبل الإدارة العليا، قد يزيد بصورة كبيرة من تطوير الأنظمة واستخدامها.

1- الأفتراضات الخاطئة التي تضعف من فاعلية النظام

تكون بعض المنظمات احياناً قليلة الأستخدام لأنظمة المعلومات المتطورة حديثاً، والتي ذكرنا سابقاً. فما هو سبب ذلك يا ترى؟ فالباحثون يؤكدوا أن هناك خسة افتراضات خاطئة، والعمل بواحدة أو اكثر منها يجعل الأمر كافياً لجعل انظمة المعلومات غير فاعلمة ومكلفة على المنظمة. وهذه الأفتراضمات هي:(Ackoff,1976:18-21)

- أ- لا يتسلم المستخدمين البيانات والمعلومات التي يحتاجونها: انه من الخطأ بمكان افتراض ان المستخدم لا يتسلم البيانات والمعلومات المطلوبة لأتخاذ تقضل القرارات. وفي اكثر الأحيان تكون المشكلة هي استلام معلومات اكثر من اللزوم بدلاً من استلام معلومات خاظئة. إذن، تشكل البيانات الزائدة أو غير الملائمة معضلة لأنها تمنع من التركيز على حل المشكلات الموجودة حالياً منالتي يواجهها الدراه.
- ب- يطلب المستخدون فقط تلك المعلومات والبيانات التي يحتاجونها: وهذا يمثل الحطأ الثاني الذي افترضه ان المستخدم يحتاج كل البيانات والمعلومات التي يظلبها. فمصمموا الأنظمة قد يفتر لاضوا ان المستخدمين يعرفون ماهية وكمية البيانات التي يحتاجونها لأنجاز اعمالهم. ولسوء الحظ ان هذا الأفتراض يتجاهل حقيقة ان بعض المستخدمين يتسلمون بيانات ومعلومات اكثر من المضروري. وقد يكونوا بهذا يريدون الحصول على اهمية تكتيكية داخل المنظمة، وبعض المستخدمين الأخرين وقد لايكونوا قادرين على تقييم ماهية وكمية البيانات والمعلومات التي يحتاجونها.
- تؤدي البيانات والمعلومات الأكثر إلى قرارات افضل: وهذا افتراض خاطئي
 اخر، وهو غير حقيقي اطلاقاً لأن هناك عواصل اخرى تـؤثر في نوعيـة اتخـاذ
 القرارات. فمثلاً المستخدون بأمكانهم التعامل مع كمية محمدودة من البيانـات

والمعلومات بغض النظر عن وقتها وملائمتها، فالمستخدم يواجه موقفاً غير عادة ولهذا قد يصبح مرتبكاً وعتاراً بالكمية الكبيرة من المعلومات و البيانات المتوافرة. وان سياسة المنظمة يمكن ان تمنع المستخدم من اتخاذ قرار جيد. ففي مبيل المثال، ان قرار اطلاق سفينة الفضاء الراحلة (تشالنجر) كمان من الواضح انه متاثر بأعتبارات سياسية، وعلى الرغم من توافر المعلومات و البيانات التي تؤكد احتمالية خطورة اطلاق المركبة تحت الظروف الحالية، الأ ان ناساً قررت اطلاق المركبة

عسين البيانات والمعلومات وجريانها الأداء: وهذا هو الخطأ الرابع ان يفترض ان تحسين جريان البيانات والمعلومات خلال اقسام المنظمة، سيؤدي إلى تنسيق اكبر لعملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء. والعكس قد يحدث عندما تتنافس الأقسام وتكون سلبية التعامل مع بعضها. وتحت هذه الحالة، ان كل قسم سيستخدم البيانات المتوافرة لجعل نفسه يبدو افضل على حساب الأقسام الأخرى.

ج- لا ينبغي بالمستخدمين ان يفهموا نظام المعلومات الدي يستخدمونه: وهذا الخطأ الخامس يقوم على افتراض انه لايتوجب على المستخدمين معرفة كيفية عمل نظام المعلومات الذي يستخدمونه. فالمستخدمون يجب لايكونوا قادرين على تقبيم مصادر البيانات والمعلومات لتحديد النوعية والملائمة والكمية. وزيادة على ذلك ـ ان المستخدمين الذين لايعرفون كيفية عمل نظام المعلومات هم الذين لايثقون بالمعلومات التي تخرج منها.

2- مقارمة تقنيات المعلومات والتغلب عليها

كأي تغييرات كبيرة تحدث في المنظمة، فأن تنفيذ تقنية التعلومات قد يواجه المقاومة. فمقاومة بعض العاملين لأنظمة المعلومات المؤتمتة يشابه شعورهم عندما واجهوا التصنيع في الماضي، وبعض العاملين يخافون من احتمال استبدالهم بمعدات

ميكانيكية والآلات. ونسرى ان هنساك عساملين رئيسيين في حسدوث المعارضة أو المقاومة لأنظمة المعلومات الجديدة، أو فيما يتمثل بأن الأفراد بمصورة لايحبوا ان يكونوا في مواقف غير ثابتة أو غير مستقرة، والعاملون بضمنهم المدراء قد يشعرون بفقدان العون والقوة والسيطرة عندما يرون ان مواقع عملهم تتغير بصورة سريعة بسبب دخول التقتيات الحديثة. واما العامل الثاني، يتمثل بأن العاملين قد يخافون من ان تحل التقنية علهم وخوفهم بالتالي من احساسهم بعد القدرة على منافستها، وقد يعتقدون ان الحاصوب سيعوض عن مسؤولياتهم في اتخاذ القرار. وبذلك قد يحس العاملون بعدم الأطمئنان على موقعم في المنظمة.

ويؤكد المختصون ان هناك ثلاثة انواع من المقاومة لتقنية المعلومات وهي التجنب (Aggression)، الأسقاط (Projection)، والأعتداء (Anxiety)، والقلق (Anxiety) وفيما يأتى شرحها بشكل مقتضب:

Hellriegel & Slocum, 1997:668-). Baronas& Louis,1989:88-94)

(Faerstein,1986:12 9

- أ- التجنب: وهو الأنسحاب أو الأبتعاد عن المواقف المتعبة والمقلقة. وهذه المقاومة لمنظومة المعلومات يكون مدمراً وبخاصة إذا مت تمت عارستها من قبل الإدارة العليا. ومما يذكر أن هذا النوع من الحوف والقلق من التقنية يختفي عندما يكون الحاسوب جزءاً من الحياة اليومية للعمل.
- ب- الأسقاط: وهو الية لألقاء اللوم على الغير من الأشخاص أو الأشياء. ومن الأمثلة الشائعة على ذلك هو استعمال عبارة أنه خطأ حاسوبي وهذا اسلوب اسقاط المؤولية عن خطأ بشري على نظام المعومات، وطريقة المقاومة هذه عامة وعادة ما تمارس من قبل مشغلي وموظفي المنظمة.

ت- الاحتداء: ياخذ الاعتداء عى نظام المعلومات اشكالا متعددة منها ادخال
 بيانات غير كاملة أو غير كافية و تعطيل النظام أو ادخال فايروس في النظام
 والتخريب الكامل والمتعمد للاجهزة بهدف تعطيل العمل بالنظام.

3- القلق والاجهاد في تنفيذ نظام المعلومات بالمنظمة

يضيف باحثون اخرون نوعاً اخراً من المقاومة أو رد الفعل تجاه انظمة المعلومات، ويتمثل بالقلق والأجهاد (Anxiety Stress): فتنفيذ أي نظام جديد قد يسبب الكثير من الأجهاد والقلق، لأن النظام سيحل محل الوظائف الخاصة بمعالجة المعلومات، وقد يكون مدراء مستوى الإدارة الدنيا أو الإدارة الأشرافية هم الأكثر تأثراً من الناحية السلوكية، حيث ان لديهم سيطرة قليلة على المعلومات الحي تستلمها الإدارة العليا، فيضلاً عن ذلك ان المدراء في المستوى الأول (الإدارة الدنيا).

وبالطبع، ان تقنيات المعلومات قد تؤثر في مستويات الإدارة العليا والوسطى، كما ان تقنية المعلومات قد تسبب تغيرات في العلاقات بين العاملين، اضافة إلى تغير اسلوب المنظمة في جمع المعلومات وتوزيعها. فتقنيات المعلومات الجديدة قد تغير جريان المعلومات غير الرسمية. والمدراء لايستلمون نفس المعلومات التي كانوا يستلمونها سابقاً، وبعض العاملين لديهم سيطرة قليلة على المعلومات التي يستلمونها. فكل هذه التغيرات تسبب الكثير من الأجهاد والقلق إذا لم تخطط لها الإدارة العليا.

هناك عوامل ثلاثة اساسية يمكن ان تثير شوارة وردود فعل الأجهاد والقلمة، وهي: (Kiesler et al,1984:1123)

أ- ان العاملين قد يشعروا ان الحاجة اليهم تقل ويصبحون غير مؤهلين فيما لـو
 ينجح النظام، وهذا يمثل نوعا من الياس الذي يولد ارباكا عقلياً تشتيتاً ذهنياً.

- ب- ان المعلومات المتولدة من النظام المستند على الحاسوب عادة ما تكون واضحة وليس من السهولة ان يتم تكييفها لأغراض سيامسية (تحقيقاً لمنافع شخصية للفرد بصرف النظر عن المثل). ولهذا فأن الأجراءات النظامية لنظام المعلومات قد يقلل من القوة السياسية (Political Power) لبعض الأفراد والأقسام.
- ت- ان دور العاملين قد يتغير من الأعتماد على قوته السياسية إلى الأعتماد على
 معلومات واضحة ذات اهلية فنية عالية المستوى.

إذن، فماذا تفعل المنظمات ازاء هذه المقاومات وردود افعال العاملين تجاه انظمة المعلومات المؤتمتة، فلا توجد هناك قواعد بسيطة للقيضاء على المشكلات لبتي تسببها مقاومة المدراء والعاملين لتقنيات المعلومات. والمواقف والمشكلات هذه يجب التعامل معها بحذر وعلى اساس فردي. ومع هذا أن دعم الإدارة العليا واسنادها، والمشاركة المستمرة للميتخدم بامكانها ازالة المقارمة وتخفيفها، وفيما يأتي نذكر بعض القواعد التقنية، التي يمكن أن يخلق بالنهابة الموائمة الملائمة لها، وهذه القواعد هي: (Argris,1971:B-281,Brod,1984:28)

- أ- المشاركة الفاعلة للعاملين: أي تفاعل المستخدمين ذهنيا ووجدانيا وعاطفيا واجتماعيا مع نظام المعلومات وذلك بمشاكتهم في التصميم والتنفيذ؟ وهذا ما يساعد على تقليل القلق والأجهاد الذي يعاني منه المستخدمين انفسهم، و الأفراد الأخرين الذين يساهمون في تحديد التفييرات الحاصلة في عملهم، ويجعل ذلك ان يحصلوا هؤلاء الأفراد على الثقة في التقنية الجديدة.
- ب- توجيه العاملين: يجب ان يوجهوا كل الأفراد المتأثرين بتقنية المعلومات بصورة تفصيلية حول تصميمها تشغيلها، ويوساطة نقل هذه المعلومات إلى اللذين يستخدمون النظام يومياً، فإن المدراء سيتمكنون من البحث عن العلامات المبكرة للمقارمة. علاوة على ان العاملين الذين يفهمون كيف ان قدرة تقنية المعلومات تساعدهم في اداء عملهم فانهم سيتكيفون بسهولة معها.

- ب- القيادة: بينما تزود القواعد السابقة الذكر بالأطار العام لتنفيذ تقنية المعلومات الجديدة فانها لوحدها لاتضمن كفاءة هذا التنفيذ، مالم تكن هناك قيادة فاعلة في المنظمة. فالقيادة هي المورد الأساس الذي لابد ان يتعامل مع مستقبل المنظمة، كما يتعامل مع الحاضر، وان يكون ملهما وموثوقاً به إلى الحد الذي يستطيع امتصاص مقاومة العاملين والتنفيس عن غضبهم عند مواجهة حالات التغيير هذه ومن خلال اشباع حاجات الدفع والحفز بعد مراعاة كل حالات الأدراكات والعواطف والأحاسيس.
- ت- المكافآت: ولتجنب التقويض وسوء الإدارة مع اهداف تقنيات المعلومات، فالمدخل الصحيح لتنفيذها هو اصرار المدراء على ان الأداء الفعلي لابد ان يكون حصينا أو دقيقاً مقابل المتفق عليه من معايير في ضوء دخول التقنية. عليه، ومن نافلة القول، يحتاج جميع المدراء في المنظمة ان يفهموا بوضوح كيفية حساب المكافئة والحوافز، بالأعتماد على وزن تكيفهم للتقنية الجليدة وانجازاتهم في التعامل الصحيح معهاواخراجهم للنتائج التي تفيد في تطوير المنظمة وزيادة ربحيتها.

سابعا: استنتاجات لابداعات الأعمال

الدراء بالمعلومات اللازمة لأستعمالها في حمل المشكلات، والرقابة واتخاذ المدراء بالمعلومات اللازمة لأستعمالها في حمل المشكلات، والرقابة واتخاذ القرارات. ولقد اصبحت تقنية المعلومات احد ابرز الوسائل المهمة في عملية تطبيق خطط المنظمات الستراتيجية، وهي ابيضاً الأدوات الرسيمية الوحيدة لتحريك وتوزيع واستخدام الموارد الأخرى، ةتنفيذ برامجها ومشروعاتها على وفق طريقة اتمتة المعلومات. بينما ينظر لتفنية المعلومات بهذا المنظار، فيلاحظ انها تكمل الأتصال وتسهل عملية التخطيط وتتماشى مع انشطة المنظمة الأخرى لتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.

- 2- لقد اختلف دور التقنيات المعلوماتية اليوم، عما كان عليه في العشرين سنة الماضية، إذ اصبحت وبحكم استخداماتها الواسعة اداة نافعة لتوصيل الخطط وتنسيق أوجه النشاط، ومعياراً لنجاح المنظمات في كسب المزايا التنافسية. وعليه، ان عملية تصميم انظمة المعلومات وتنفيذها وتقييمها، لم يكن يكفيه الأسلوب الفني والأجراءات البسيطة، فقد اصبحت العملية اكثر تعقيداً بحكم تعدد قدرات تقنيات المعلومات وازدياد استخداماتها، والتغيير السريع في البيئة، وتطلعات الإدارة المعاصرة لقياس فاعليتها وكفائتها في اطار دراسة التأثيرات السلوكية لها، وذلك باعتبار هذه التأثيرات احد اهم المتغيرات الحاكمة لأدخالها من عدمه.
- 5- ندعو إلى مراعاة النظرية السلوكية في تنفيذ تقنية المعلومات، ولقد اصبح تطبيقها الأن عملا ضروريا لتحسين اداء الإدارة بالشكل الشامل أو الكلي. ققي اطار المفاهيم الحديثة في المنظمة وغاذجها، فلا بد من القيام بتحليلات موضوعية للأبعاد السلوكية التي تتأثر بتقنيات المعلومات، وذلك بأعتبار الفرد متغيرا رئيسا قي مدخلات النظام الأداري. وبالتالي، فالسلوك التنظيمي ينعكس قي غتلف اشطة المنظمة، بما فيها إدارة المعلومات التي تحتاج إلى ان يفهم فيها صلوك الأفراد والجماعات والنظم الفرعية للمنظمة التي لها دور الساسي في صياغة اهدافها.
- 4- هكذا، ان معظم المحاولات التي تناقش مسألة التنبؤ بحفز السلوك التنظيمي على اساس العوامل المادية والأقتصادية والمعلوماتية لوحدها، فمن المحتمل جداً ان تواجه القشل. ويأتي كل هذا التوكيد بحقيقته منسجماً مع مقولة اصحاب السلوك التنظيمي من ان تقنيات المعلومات هي غير ذات معنى بدون الأفراد لأنها ادوات تعد قبلهم، وتستخدم لمصالحهم، وتؤثر بأعماهم ومهمات غيرهم، ويمكن ان تخرب وبواسطتهم وتنجز متطلباتها عبر جهودهم المقدمة تجاهها.

- 5- هناك مشكلة بحث تحتاج لدراسة، تتجلى في ان وجهة النظر القائلة بأنها أي تقنيات المعلومات لايمكن النظر إليها كحالة فنية تشغيلية، فهناك بالمقابل عوامل سلوكية (كثيرة وغير مكتملة التحديد)، ذات اهمية اكبر من تقنيات المعلومات نفسها تؤثر في تصميمها وتنفيذها وتقييمها. ومن هنا، يفترض القيام بعمل بحثي في هذا الخصوص، يبرز أو يجدد الأبعاد أو العوامل السلوكية التي تتداخل في سيرة عملية تقنيات المعلومات عبر مراحلها المختلفة، والعمل على تحديد وتحليل تأثيرات هذه العوامل وتدخلاتها وترابطاتها، وذلك ضمن نظرة سلوكية تنظيمية شاملة.
- 6- ومن هنا، ان الاستنتاج النهائي الذي لخرج به وهو، انبه لو ارادت المنظمات دراسة مشكلات تقنيات المعلومات والبحث في مقاومتها، وضعف الكفاءة في اداء نظامها، لتوصلت ادارتها العليا إلى وجود عوامل تباعد قائمة، لابد ان تكون لدى هذه الإدارة المسؤولة تصورات واسعة عنها بهدف الحفز الهادف لتحقيق ائتلاف الأفراد وتحقيق التفاعلات الصحيحة مع تقنيات المعلومات.

مصادرالفصل السابع عشر

هذا الفصل عثل بحثا منشورا للمؤلف الاستاذ الدكتور سعد العنزي، تقنيات المعلومات وتأثيراتها في السلوك الاداري لمنظمات الأعمال: اطار مفاهيمي، مجلمة الإدارة والاقتمصاد- الجامعية المستنصرية، العمدد 36، أيلول 2001. والمصادر المعتمدة فيه هي كما يلي:

Main, J. At last Software CEOs Can Use, Fortune, March 13.1989,77-83. 2 3-Meyer, M.H. & Currely, K.F. Putting Expert Systems to Work, Slaon Management Review, Winter, 1991: 21-31

References

- Ackoff, R. L., Management Misinformation systems, Management Science, 1967, 14:18-21.
- Argyris, C., Management Information Systems: The Challenges to Rationality and Emotionality, Management Science, 1971, 17: B-
- Baronas, A. K. & Louis, M.R., Restoring a Sense of Control During Implementation: How User Involvement Leads Acceptance, MIS Quarterly, March 1989, 89-94.
- Brod, C., How to Deal with Technostress, Office Administration and Automation August 1984, 28 ff.
- Business Week, Linking all the Company Data: We're Not There 5-Yet" May 11, 1987: 151. Business Week, 'How do you Build an Information High Way,
- Sep.16.1991, 108.
- "Office Automation: Making It Pay Off", Busines Week, Oct.12.1987, 1-46.
- 8-Donovan, J.J. Beyond Chief Information Office To Network Managers, "HBR Sep-Oct., 1988, 45-53.
- 10- Faerstein, P., Fighting Computer Anxiety, Personnel, January, 1986: 12-17.
- 11- Faerstein, G. W., A Reality Basis for Management Information Systems Decisions Public Administration Review, 1973, 39: 176-179.
- 12- Gorry, G.A. & Morton M.S> "SMR Classic Reprint: A framework for Management Information Systems,' Sloan Management Review, spring 1989, 49-61.
- 13- Griffin, Ricky W., Management, Boston, Houghton Mifflin, 1993.
- 14- Hellriegel, D & Slocum, J. W., Jr., Management, New York, Wiley, 1997.
- 15- Kiesler, S., et.al., Social Psychological Aspects of Computer-Meditated Communication. American Psychologist, 1984, 39: 1123-
- 16- Kirkpatrick, D., "Why Not Farm Out Your Computing? Fortune, Sep.23,1991, 103-112,
- 17- Lane, R. & Hall, R., Ye, There is a Way to Measure MIS Investments, Business Monthly, August, 1989.73.
- 18- Leavit, H. J. & Whisler, T. L. Management In The 1980, HBR, Nov. Dec., 1985; 41-48/.
- 19- Main, J. The Winning Organization, Fortune, Sep. 26, 1988, 50-60.

الفصل الثامن عشر فياس أنحرافات الاداء ونجاح منمة الاعمال

الفصل الثامن عشر فيباس أنحرافات الاداء ونجاح منمة الاعمال

- تمهید

تقتضي سلامة الأداء تحليل الفعلي منه، وتقييمه بمؤشرات موضوعية دورية، ليس مالية حسب، بل سلوكية وتنظيمية ايضاً، وفي نقاط استراتيجية حرجة محددة، ومقارنته (أي الأداء الفعلي) بالأداء المخطط، وتحديد الأنحرافات بينهما، وتشخيص اسبابها، ثم السعي لتصحيح الأداء الفعلي أو المخطط، أو كليهما معا، وذلك حسب طبيعة الموقف النفسي والأجتماعي ومتطلباتهما. والحالة هذه، تنسجم مع صعي المنظمة لتحسين قدرتها على النجاح، عبر ضمان استمرارية تلبية متطلبات زبائن المجتمع واصحاب المصالح الأخرين بما يحتاجونه بالتوافق مع الأستخدام الأفضل للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية صوب الأهداف العامة لها.

ولذلك يعد بقاء ولحاح المنظمة المتزايد دالة لقدرتها على إيجاد الفرص الجديدة بشكل مستمر، وإنتاج الإبداعات بسرعة لاستغلال تلك الفرص، وصولا للأداء المتميز. وتعد العقلية الريادية ضرورية من أجل قيام المدراء والعاملين، وبشكل منسيّق، في محاولة منهم في تحديد الفرص الريادية التي تستطيع منظمة الأداء العالي تعقبها من خلال تطوير السلع والخدمات الجديدة والأسواق الجديدة. ومن اجل تعزيز فرص النمو للمنظمة الناجحة في بيئة الأعمال التنافسية، فأن إدارة الاداء والابداع تلعبان دوراً مهماً في درجة النجاح المتحقق من خلال تنفيذ المشروعات الاستثمارية الريادية بشكل مناسب.

ففي اطار ذلك، يسعى الفصل الى التعريف برقابة الاداء والتغذية العكسية في المنظمة، ومعرفة الجانب التنظيمي لأنحرافات الأداء فيها. فيضلاعن تحديد ماهية وطبيعة نجاح منظمة الأعمال، ومؤشرات القياس لها في اطار علم الإدارة.

أولا: رقابة الاداء والتغذية العكسية في المنظمة

تعدد إدارة اداء المنظمات قاصرة، ما لم يقع في اطارها التغذية العكسية (Feedback) التي تدرس نتائج التنفيذ. وهذه كحالة بحد ذاتها، تمثل ضرورة من ضرورات التخطيط، تكشف مديات التقدم في مسيرة التنفيذ، ومعالجة المشكلات (ان وجدت)، وبما يساعد النهوض بمستواها نحو الأفضل. ففي كل مراحل التخطيط، لابد ان يكون هناك توجيه لجهود الأفراد في المنظمة بأتجاه خلق مناخ التعاون الأرادي لمختلف المستويات الأدارية (العليا، الوسطى، الدنيا)، واثارة روح الحماس فيهم نحو اداء اداري سليم يضمن الفاعلية (Effectiveness)، والكفاءة (Effectiveness) للمنظمة.

وهكذا يصبح تحقيق نجاح المنظمة مكفولا بتوجيه الموارد المحدودة تجاه الأستخدام الأفضل الذي يحقق اقصى المخرجات وبحدود الأمكانات، وضمن القيود المحددة للأداء (بضمنها الجانب السلوكي العام للأفراد العاملين، والجانب التنظيمي للمنظمة). وإن استمرار تزايد غموض بيئة المنظمة وتعقد السلوك الأنساني فيها، يؤدي بالتأكيد إلى زيادة الأهمية والضرورة لأستخدام التغذية العكسية لتقصي اسباب انحراف اداء المنظمة وتحسين فرص نجاحها عبر زيادة فاعليتها وكفائتها.

تقيس الرقابة كوظيفة اساسية للإدارة، الأداء وتحافظ عليه ضمن اهداف المنظمة المحددة. ولقد بانت ممارسة هذه الوظيفة لا تقتصر على الجانب الفني الأجرائي، بـل امتدت بحكم تأثيرها في الأفراد إلى السلوك التنظيمي، من حيث توجيههه وتقييمه اليهم. والرقابة بحد ذاتها يمكن ان تكون ايجابية أو سلبية في تأثيرها في المنظمة، إذ

ينعكس السلوك الأيجابي بردود الأفعال الجيدة، مثل الأذعان أو الخنضوع الأرادي لها، وقبول معايير الخطيط وتنفيذها الغ، وما لهذا من اهمية في مخرجات المنظمة.

لا تحقق ردود الأفعال الأيجابية للرقابة، ما لم تكن هنالك ممارسات سلوكية جيدة من قبل المنظمة نحو افرادها العاملين (مثلاً اشراكهم في وضع الأهداف ورسم الخطط، واشراء وظائمهم، واستخدام مدراتها الأدوارالأداريمة المؤثرة،. . الغ). وبالنسبة لردود الأفعال السلبية للرقابة، فهي تأخذ اشكالاً عديدة تتمثل بـ:

- 1- الأستجابات الضعيفة للعاملين، مثل تعمد الخطأ، والأهمال في العمل.
- 2- اتباع اساليب المناورة والتنضليل في علاقات العمل، والأسطالات بين العاملين.
 - 3- لجوء العاملين إلى التشكي والتضرم.
 - 4- ظهور معالم الكره للوظيفة من قبل العاملين.
 - 5- النيل من المدراء بأثارة الفتن والأضطرابات نحوهم.

إذن، الرقابة في المنظمة هي وظيفة النظام الـتي تـزوده بالترتيبـات للتوافـق مـع الخطط، وتقليل الأنحرافات عن الأهداف. وتتضمن الرقابة ممارسات سلوكية بمكـن ان تؤدى لتحسين اداء المنظمة، وتتمثل بـ :

- 1- الإدارة بالمشاركة (Management by Participation).
- -2 إدارة الصارحة بالأرقام (Open Book Managemen).
- 3- اتباع اسلوب التشخيص، بدلاً من التأديب أو االقصاص في تقييم الأداء.

- 4- وضع اهداف المنظمة على اساس اهداف الأفراد العاملين، وهي ما تعرف بالإدارة بالأهداف (Managemen by Obgectives).
 - 5- ممارسة المدير لدور المعلم عوضاً عن دور الآمر بالسلطة.
- -6 تزوید العاملین بمعلومات التغذیة العکسیة لزیادة حماسهم، وقیاس اتجاهاتهم
 ورضاهم عن الوظیفة.

في ضوء ما تقدم، ان رقابة المنظمة عبر مستوياتها الأدارية في هيكلمها التنظيمي التي تفيد قياس الأداء يمكن ان تتمثل أوجهها الرئيسة، بالأتي :

- 1- حجم الأنحرافات التي تكون السبب لأتخاذ العمل التصحيحي.
- -2 حث المدراء نحو تعديل المعايير نتيجة تغير الظروف البيئية الداخلية والخارجية
 للمنظمة، وهذا ما يجعل الضرورة قائمة لتصحيح المعايير قبل النظر للأداء.
- 3- بناء الإدارة لنظام المعلومات والتقارير المالية المناسب الأغراض تقييم الأداء، واجراء المقارنات، وتصحيح الأداء. وهنا، ينبغي اهمية اعلام العاملين عن نتائج قياس الأداء.

ثانيا: الجانب التنظيمي في قياس أنحرافات الأداء

يعاب على النظرية التقليدية للرقابة، طبقاً لما جاء به الباحثون في السلوك التنظيمي على انها تفترض ممارستها بشكل نازل من قمة الهرم التنظيمي، وهذا سا يجعل ان تكون صورتها متوجهة نحو الأنحراف السلبي عن المعايير الموضوعة مقدماً. وفي هذه الحالة، سيكون هناك إذعان (Compliance) وخضوع من قبل العاملين في نقطة من النقاط التي يقع فيها المحرافات بالأداء.

يؤكد الباحثون في السلوك التنظيمي على دور الإدارة في جمع المعلومات عـن الأنحرافات، وعاولتها تحقيق التوافق بين النتائج المخططة والفعلية. ولا يتحقق هذا التوافق بدوره، ما لم يتم التسليم جدلاً بأن الفرد في المنظمة هو الذي يمارس الرقابة

فعلا، فهو يقبل معايير الأداء ويرفضها، وهو يعمل بجد ومثابرة في اداء العمل وقد. لايعمل اطلاقاً، وكذلك هو الذي يقبل التغيير في انجاز اهداف المنظمة ويقاومها.

تبدأ الدراسة التنظيمية التي تبحث في رقابة الأنحرافات بنقطة اساسية، تتمشل بالبناء السلوكي لنظام الرقابة، وذلك من خلال السماح للعاملين في المنظمة بحرية وضع اهدافهم الشخصية ضمن الحدود المقبولة للأداء الطبيعي وتشجيعهم ودعمهم بحل مشكلات اعمالهم، وبما يخلق جو القبول لها. وعلى هذا الأساس، يمكن تلخيص المتطلبات الأساسية لبيئة المنظمة التي تفي بأنظمة الرقابة السلوكية للأداء، بالأتي:

- 1- وضع معايير الأداء بأسلوب حقيقي وشرعي، بحيث تكون مفهوسة للأفراد،
 وتعكس قابليتهم الفعلية.
- 2- شعور الفرد في المنظمة بأهميته من حيث ان يكون لــه صــوتاً بوضــع اهــداف
 الأداء الشخصية له.
- 3- وضع معايير الأداء بأسلوب يجرر الفرد من الفشل عندما يخطأ بشكل عرضي، بحيث لايكون موضع انتقاد عن انحرافات الأداء التي هي خارجة عن سيطرته وارادته.
- 4- فهم قيمة التغلية العكسية في تصميم رقابة الأداء، بحيث يتوسع استعمالها على مستوى الأفراد والوحدات التنظيمية.
- 5- عند تقييم وتقصي انحرافات الأداء لتحديد اسبابها، لابد ان يؤخذ بالحسبان التحليل السلبي والأيجابي منها على حد سواء ، فضلاً عن مراعاة الجوانب السلوكية للأفراد والجماعات فيها.

تؤثر الأنحرافات الأيجابية والسلبية للأداء في الأرباح التشغيلية للمنظمة على حد سواء، فالأيجابية منها يزيد هذه الأرباح، والسلبية تقللها بأفتراض ثبات

العوامل الأخرى. فالأنحراف الأيجابية ليست بالضرورة جيدة، ولا كل الأنحرافات السلبية سيئة بالضرورة. فلابد ان تكون منطلقات المدراء للعمل التصحيحي سلوكية من حيث حفز العاملين بأستخدام ما تتبحه الخطط كونها انظمة توجيهية وليست انظمة تأديبية أو عقابية تدفع بالعاملين لأن يتصرفوا بحذر تجاهها.

وبخصوص نظرة الإدارة والمشرفين للأعمال التصحيحية للأنحرافات السلبية فهي:

- الأفراد، وبالتالي الماير مطلوبة.
- 2- تمثل درجة الأهمية التي يوليها المدراء لتحديد ما إذا كان المرؤوسون يكافئوا أو يعاقبوا، وبالشكل الذي يسهم في بناء حالة واعية من ان جميع الأفراد لهم دور في الأنحرافات.
- 3- ضرورة بناء عوامل الحفز الشخصي التي تنشأ الرغبة للقيام بالعمل الجيد ذاتيا دون الشعور بأنهم بامرة المدير، وهذا بالتالي من شأنه ان يعزز التفاعل بأتجاه بناء معايير افضل في السنوات القادمة ،
- 4- حالة مطلوبة لأهمية اعداد المشرفين ذهنيا ونفسيا وسلوكيابشكل يتلائم وضرورات الدعم لمواجهة ما يهدد العمل وبخاصة الخطط ومعايير الأداء، واستبعاد جوانب خلق مناخ العدائية التي تعيق حفز العاملين نحو تصحيح الأوضاع، وبما يؤثر في بناء ووضع المعايير القادمة.

ثالثًا: التغذية العكسية في اطار النظام المفتوح

تعد التغذية العكسية من الخصائص الأساسية للنظام المفتوح، وواجدة من عوامل قدرته على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. كما انها تعد المقوم الرئيسي لأية عملية رقابة، لأنها تزود المنظمة بالمعلومات للقرارات التي تعدل النظام على مدار الوقت. ويبقى ان السلوك الأنساني للأفراد في المنظمة، لابد ان يراقب بواسطة ضبط وتحكم ذاتيين على اسس التغذية العكسية المتعلقة بالأهداف ونتائج الأداء، ويأتي ذلك انسجاماً مع كون التغذية العكسية هذه تستلم من قبل الأفراد الذين يؤدون العمل ويقررون المناسب منه.

ترتبط التغذية العكسية بمعنى (Cybernetics)، البذي يعرف بعلم الأتصال والضبط الذاتي الذي جوهره في فكرة الرقابة الذاتية (Self-Control)، وتوجه الهدف، والتقييم البذاتي للنظام. وعلى وفق ذلك، ان التغذية العكسية تتعلق بمعلومات الأداء، أو نتائج عمليات النظام بعد مقارنتها مع الأهداف الموضوعة له.

تعرف التغذية العكسية بأنها عملية استخدام الخبرة الماضية لتعديل خطط المستقبل، حيث على اساس توجه عمليات التحويل التي تمكن الياتها المدراء من تحديد مدى التقدم بأتجاه الهدف، قد تكون التغذية العكسية سلبية عندما تتفاوت المخرجات الحالية والمتوقعة (عدم قبول البيئة غرجات النظام)، أو ايجابية عندما تتكيف المعايير المطلوبة لتتلائم مع الأوضاع المتغيرة الجديدة (قبول البيئة غرجات النظام).

تحتاج إدارة اداء المنظمات التغذية العكسية لكي تراجع بأستمرار حالة المخرجات من حيث اجراء التعديلات التي تمثل استجابة للتغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية. وعلى هذا الأمساس، تعد التغلية العكسية عاملاً جوهرياً وبخاصة في الإدارة المشاركة، إذ انها تترجم، دور فعل البيئة الداخلية (بما فيها الأفراد)، والبيئة الخارجية في قبول أو رفض غرجات الأداء. هذا

بالأضافة إلى انها (التغذية العكسية) تحدد نوعية واتجاه التطوير في المسقبل، وبخاصة ما يتعلق بأداء الأفراد وجماعات الوحدات التنظيمية. وتودي التغذية العكسية ثلاثة اغراض اساسية، تتمثل بـ:

- أعفيز العاملين وتحديد المكافأت أو العلاوات الأضافية أو الترقية.
- 2- توجيه الأعمال التصحيحية وحث الإدارة نحو النشاطات التي تحتاج العناية و
 الاهتمام.
 - المساعدة في تعديل الاهداف و الخطط.

هنالك نوعان من الفعاليات التي تتعلق بالاعمال التصحيحية للمساعدة في تعديل الاهداف والخطط، وهي:

- 1- تقييم اشارات التحذير، وهو عمل ضروري لتوقع المستقبل الذي قد يحتاج ان
 يتحاشى الفعل المفاجئ السريع له.
- 2- اتخاذ القررات الادارية المتعلقة باية علاجات لتصحيح الانحرافات عن المعايير،
 وما ينجم عنها من تحليل المشكلات وتنظيم العمليات.

يفسر المعنيون في السلوك التنظيمي التغلية العكسية بعوامل التحفيز التي تعتمد معرفة ما ينتج عن السلوك الانساني في تنفيذ هدف ما. وهنا قد تساعد التغذية العكسية في ترشيد سلوك الأفراد من خلال تشجيع المنافسة ،الذاتية ورفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات بين الإدارة و الأفراد لتنفيذ معايير الاداء. وينضيف اخرون بقولهم أن التغذية العكسية يمكن أن تساعد المدراء في أن يعرفوا نجاحهم ويتعلموا من اخطائهم، وتصبح الإدارة الناجحة مفهومها التحفيز والاهداف عكنة التحقيق باقل صعوبة.

مستمر عن ادائها اثناء التنفيذ، وايصالها للوحدات المختلفة ومتخذي القرارات ق المنظمة.

- 2- مبدأ الفهم المشترك: أي وجود حالة فهم مشترك (Shared Understanding) بين الأفراد والوحدات التنظيمية والجهة المسؤولة عن الخطط حول ضرورة توافر التغذية العكسية و تحليلها وتفسيرها، وبما يساعد بأتخاذ التدابير العلاجية الملائمة والمفيدة لأحتمالات اداء المنظمة القادمة.
- 3- مبدأ الفلفية: ويعني ان التغذية العكسية لابسد ان تكبون هادفة (Meaningful) في الحصول على المعلومات من الأفراد والوحدات قبل اعداد الخطط والموزنات واثناء تنفيذها وبعد تقييمها.
- 4- مبدا تدوين التغلية العكسية: ويعتمد ذلك على تطوير قنوات الاتصال (Communication Channels) الصحيحة التي تؤشر رغبة التعاون بين الاستشاريين و التنفيذيين تحو تزويد المعلومات الموثقة الدقيقة عن الاداء للإدارة العليا والادارات التشغيلية بسرعة.
- 5- التوقيت المناسب: تحتاج الإدارة ان تدرك انحرافات الاداء الفعلي عن المعايير في الوقت المناسب (Timeline في الوقت المناسب (Timeline). فالفرد يحتاج ان يعرف ما إذ ا كان اداؤه مرضياً ام لا في الوقت المذي يراد ان يعزز سلوكه نحو تحفيز عال يشعرهم بأندماج الإدارة معه.

رابعاً: نجاح المنظمة ومؤشرات القياس في الفكر الاداري

يعد النجاح اسمى هدف تسعى المنظمة لتحقيقه، وتستخدم المنظمة من خلال افرادها و وحداتها التنظيمية اساليب ادارية كشيرة للوصول إلى هدف النجاح، كالخطط والستراتيجيات مثلاً. ولمفهوم نجاح المنظمة بعدان رئيسان هما:

- النجاح في تحقيق المنظمة لاهدافها والتكيف مع البيئة، وهدا ما يعرف عنه بالفاعلية.
- النجاح في كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنظمة، والتي تعرف اصطلاحاً بالكفاءة.

إذن، الفاعلية والكفاءة مؤشران لظاهرة واحدة هي نجاح المنظمة، ويختلفان في المدة الزمنية المحددة لكل منهما، إذ تعد الكفاءة مؤشراً للنجاح في الامد القريب من خلال الارباح التي تحققها. في حين تعد الفاعلية مؤشراً لنجاحها في الامد البعيد من خلال امكاناتها على البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها. وعلى اية حال فالفاعلية ترتبط باهداف المنظمة، بينما الكفاءة ترتبط ويشكل اكبر بطبيعة العمليات الداخلية للمنظمة. وهنا يتم تنفيذ نشاطات المنظمة بفاعلية وكفاءة عبر الجاز الأعمال المناسبة بطريقة صحيحة، فالمنظمة هنا كفوءة وليست فاعلة، وعندما تؤدي الأعمال الصحيحة بطريقة غير مناسبة فتحصل الفاعلية وليست الكفاءة.

وعلى الرغم من ذلك، ولكي تنجح منظمة الأعمال عليها ان تكون فاعلة وكفوءة في ان واحد.

1. الفاعلية: يكاد يكون هناك شبه اتفاق بين الباحثين على ان الفاعلية هي كيفية تحقيق المنظمة لاهدافها بشكل جيد من حيث تقديم أو انتاج المخرجات المتوقعة. وبمعنى أخر، انها المعيار الذي يعكس درجة أو مدى نجاح المنظمة في تعزيز علاقاتها بالبيئة، وبما يضمن حصولها على ما تحتاجه من موارد، وبمكنها من البقاء اطول مدة عكنة. وعلى هذا الاساس، ان الفاعلية تعبر عن حجم ما تم انجازه من الاهداف المترجمة في الخطط خلال مدة معينة، بعد الاخذ بالاعتبار العلاقة الفضلي بين المنظمة وبيئتها. ويؤكد اصحاب الاختصاص بنظرية المنظمة و السلوك التنظيمي، ان ابرز ما تتصف به فاعلية المنظمة هما:

- القدرة على التكيف مع البيئة.
- ب. الاستخدام العقلاني للموارد المتاحة عما يستمن البقماء والنصو بغيض النظر عن الاهداف التي تحققها.

ترجو المنظمة من قياس درجة فاعليتها تحقيق اغراض كثيرة ابرزها:

- أ. تحديد درجة قربها أو بعدها عن الاهداف المحددة في الخطة.
- ب. تحديد نقاط الضعف في انظمتها الفرعية، وتحديد اسبابها والعمل على تلافيها وصولاً للاهداف المحددة لها.
- ت. تحديد النقص الحاصل بالمعلومات التي تتعلق بتنفيذ الـبرامج المقـروة للوصـول إلى الاهداف، أو تحديد عدم واقعية، أو سوء مفهومية الأفراد لهذه الاهداف.

عليه، ولغرض اعتماد الفاعلية كوسيلة لقياس درجة تحقيق الاهداف، وتطورها، فلا بد من اعتماد مجموعة مؤشرات للقياس، اهمها ما يأتي:

- آ- تحقيق الأهداف: يرى الكثير من الباحثين في السلوك التنظيمي ان الفاعلية الحقيقية، هي حصيلة تحقيق مجموعة الأهداف التي تنصبو المنظمة لتحقيقها، سواء اكانت هذه تمثل غاية وجودها في البيئة، كما تبين ذلك اجازة تأسيسها ونظامها الداخلي، أو تعكس حقيقية الأهداف العملية ذات الطابع الفعلي لحاولات المنظمة في استثمار الطاقات وبقائها وتكيفها ونموها في المجتمع. وتعكس مؤشرات الأهداف العملية عادة حجم الأنتاج، ومعدلاته، ومقدار ونوعية حجم المخرجات السلعية أو الخدمية المقدمة خلال مدة زمنية معينة، وهي غالباً ما تقع ضمن مدة الموازنة السنوية.
- ب- القدرة على التكيف: يعكس هذا المؤشر قدرة المنظمة في توقع المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها في المستقبل، وامكانية ايجاد السبل الكفيلة للسيطرة عليها قدر المستطاع. فالبيئة، بحكم اضطرابها وسرعة تغيراتها تزداد

القيود التي تؤثر في فاعلية المنظمة في تحقيق الأهداف. هكذا، وصع أي تغيير بيئي لابد أن يتمكن المدراء من أدراك التغييرات البيئية والأستجابة بسرعة نحوها من خلال أعادة بناء عناصر المنظمة.

- 2. الكفاءة: تعد الكفاءة مفاهيميا مختلفة للباحثين المختلفين، فهي للبعض تعني الربح أو العائد على الأستثمار، وتعني للبعض الأخر قدرة المنظمة على تحقيق رضا الأفراد العاملين والزبائن. كما قد تعني لأخرين القدرة على التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها. ويركز فريق اخرعلى الكفاءة باشارته من انها تمشل الأستخدام الأمشل للموارد المتاحة (البشرية، المادية، المالية، المعلوماتية، والزمن). وعلى هذا الأساس عرفت الكفاءة بتعاريف كثيرة من بينها:
 - أ- الأستخدام الأفضل للموارد بهدف تحقيق افضل قيمة مضافة.
 - ب- نسية المخرجات إلى المدخلات.
 - ت- تحويل المدخلات من الطاقة والموارد الأخرى إلى مخرجات باقل كلفة ممكنة.
- ت-مقدرة المنظمة على ضمان الأسهامات الشخصية المضرورية للنظمام التعاوني فيها.
- ج- هدف بعيد الأمد يشاهد فيه صورة بقاء المنظمة من خلال فهم واستيعاب اهداف متعددة مثل الربح، الأنتاجية، المسؤولية الأجتماعية، الأستقرار المالي، الأبداع،.. الخ.

تمارس المنظمة تطبيقات كثيرة لتحقيق الكفاءة، منها:

- أ- تخفيض الأسعار للحصول على حصة نسبية اكبر في السوق.
 - ب- تحقيق فائض مالي اكبر في ضوء الأسعار الجارية.

ت- تعزيز مكانة المنظمة في النظام الأقسصادي من خلال ما تحققه من زيادة الأستثمارات، ورفع رضا الأفراد عبرتوزيع جزء من الفائض بموجب نظلم مكافأت فعال.

يرى معظم المهتمون ان تحقيق الكفاءة يتم بثلاث وسائل، هي :

- أ- تحقيق اقبصى المخرجات من مدخلات عمددة، وهدا ما يستهدف تنظيم المخرجات.
- ب- القدرة على تحقيق نفس المخرجات بآدنى المدخلات، وهذا يعني استهداف
 تدنية المدخلات (الكلف) إلى ادنى قدر ممكن.
- تحقيق اقصى المخرجات بأستعمال قدر ادنى من المدخلات، وتسمى هده
 الوسيلة بالكفاءة الفضلي.

يجري تحديد مؤشرات كثيرة لقياس كفاءة المنظمة، وسينصب اهتمامنا على ثلاثة نقط لكونها البارزة في معظم البحوث والدراسات، وهي :

أ- الكلفة: تحتل حسابات الكلفة مكاناً بارزاً لقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة. ويعكس مؤشر تخفيض الكلف دليل تحسين الكفاءة، بأفتراض المحافظة على نوعية المخرجات وكميتها. كما ان تحسين الأنتاج ضمن الكلف المحددة ذاتها مؤشراً اخراً لتحسين الكفاءة. ولابد من تحقيق الأهداف المرسومة للكلف التي تدخل ضمن حسابات الكفاءة، وذلك من خلال قياسات كلف الأداء ولكل عنصر كلفة واجمالاً، وتحقيق رقابة فاعلة على استخدام عناصر الأنتاج. فضلاً عن وجود الإدارة الناجحة التي تستطيع اتخاذ القرار الناجح في الوقت المناسب بعد طرح جميع المعلومات الخاصة ببدائل كلف القرار. فالكلف هي اموالا تتحملها المنظمة في سبيل الحصول على المنافع المختلفة اللازمة لمارسة نشاطها. وتقاس الكلف في هذه الحالة، على اساس العلاقة بين كمية

و/ او قيمة المخرجات (الطاقة المتحققة) إلى كمية و/ او قيمة المدخلات (الطاقة المتاحة). ويصبح بالتالي أي هدر في الكلف ان يقاس بطوح الطاقة المتاحة من الطاقة المتحققة.

ب- الرضا: يعد مؤشر الرضا من القياسات غير المباشرة لكفاءة الأداء، انطلاقاً من اعتبارات ان رضا الأفراد عن المنظمة يؤدي إلى زيادة تنضحياتهم وتحسين رغباتهم في التعامل معها بجد ومثابرة، والعمل فيها بوفاء. أي ان دوافع الأفراد للأتضمام إلى المنظمة وقبولهم السلطة فيها تصبح ناجحة من اقتناعهم ان هذا الأنضمام، والمشاركة في اعمالها سيسهم بأتباع حاجاتها الشخصية وتحقيق حالة الأحثواء العالي. وهكذا يمتد مؤشر الرضا ليقوم على فكرة التوازن الحركي التي تعكس نجاح المنظمة الذي يأتي من تفهيم حاجات واهداف الأفراد، وبالتألي حفزهم على الأستمرار في اسهاماتهم الجادة. فكلما زاد رضا الأفراد، نتيجة هذا الأشباع بالحاجات المادية والأجتماعية والنفسية، كلما ازدادت اسهاماتهم قيمة صوب كفاءة المنظمة.

ت- الأبداع: اصبح الأبداع بجانبيه الأداري و الفني مؤشراً جديداً لقياس كفاءة المنظمة. فالأبداع ضروري من حيث ادخال أفكار جديدة واساليب تودي إلى انتاج عال، وكلف واطئة، أو اسهامات مضافة. فالمدير الستراتيجي، لابد ان يتيقظ للأبداع الذي يتعلق بوظيفته وبجال عمله لمحاولة الوقوف بوجه المنافسين وصولاً إلى حالة الزهو والنجاح والبقاء المرغوب للمنظمة. وتعد عملية الأبداع نتيجة مستمرة بالنسبة للتطورات الأساسية والثانوية. فالبعض من الأبداعات تكاد تكون ثورية من حيث التأثير على عمليات المنظمة والعلاقات المادية المتداخلة، والبعض الأخر من هذه الأبداعات تشبه قطرات الندى، كافكار فردية بسيطة، ولكن يبقى ان جميع الأبداعات لما اهمية كبيرة في تحسين كفاءة المنظمة.

خامسا: استنتاجات لابداعات الاعمال

- 1- تعد الفاعلية موضوعاً جوهرياً وأساسيا في علم الإدارة ونظرية المنظمة، وتظهر أهميتها من خلال ارتباطها المباشر بتقييم أداء المنظمة نفسها، وعلاقتها الوثيقة الصلة بالأهداف والإستراتيجيات. كما أنها تعد قضية تخمين تعتمد على قضايا وقواعد نسبية، وبالتالي تبقى مشكلة تحديدها وقياسها حساسة، وخصوصاً أنها ترتبط بحستوى المنظمة والأقسام والبيشة، وترتبط بالطاقيات والعمليات والأهداف. وأن مصطلح الفاعلية (Effectiveness) يشتق من والعمليات والأهداف. وأن مصطلح الفاعلية (Effectiveness) يشتق من والتأثير (Cause and Effect).
- 2- تعرف الفاعلية ببساطة بأنها الإعداد والتهيئ نحو عمل الأشياء المصحيحة، أو أنها قدرة المنظمة لاستثمار فرص بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها الاجتماعية. فمتى تعد المنظمة فاعلة بشكل عام ؟ وذلك إذا ما استطاعت تحقيق الآتى:
- ضمان الخبرات والمهارات والموارد النادرة، وذات القيمة المتمثلة برأس المال البشري.
- اعتماد التنسيق وبشكل خلاق ومبدع بين الموارد وخبرات العاملين من اجمل
 أبتكار منتجات أو خدمات يجري تكييفها طبقاً لحاجات الزبائن المتغيرة.
- القيام بشكل فعلي بتحويل الخبرات والمهارات والموارد إلى منتجات نهائية وخدمات مفيدة للمجتمع.
- 3- أن المنظمة الفاعلة، هي التي تكون قادرة على تنيير أهدافها مع تغير الظروف المحيطة، ويفترض إن تركز على الفعاليات العمودية الدي ترتبط بأية منظمة، وهي :
 - تحقيق الأهداف الرئيسية والثانوية.

- استخدام الموارد المعلوماتية، البشرية، المالية والمادية.
- الحفاظ على النظام الداخلي بإنباع اللوائح والتعليمات النافذة.
 - التكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة لمتطلباتها المتغيرة.
- 4- هنالك قائمة معايير للفاعلية التي وضعها العلماء، وهي قائمة عريضة طويلة، وتتمثل بـــ: الإنتاجية، الربحية، الجودة، معدل حوادث العمل، النمو، نسبة الغياب والتأخر والانصراف المبكر، التمارض، ترك الدوام، دوران العمل، الرضاعن العمل، الروح المعنوية، الحوافز والمكافآت، الرقابة والتفتيش، الصراع مقابل التماسك، المرونة مقابل التكييف، التخطيط ووضع الأهداف، قبول الأهداف وموضوعيتها ومقدار تنفيذها، درجة التوافق بين الأدوار والقيم التنظيمية. مهارات العاملين في الإدارة، خبرات العاملين في أجهزة التقييم والتفتيش، المهارات الإدارية للإدارات العليا، الاستعداد والرغبة، التقييم والتقييم من خارج المنظمة، الاستقرار التنظيمي والوظيفي، إدارة المعلومات والاتبطالات، قيمة الموارد البشرية، المشاركة، التدريب والتطوير، التركيز على الخدمة المتميزة للمجتمع.
 - 5- يشار إلى وجود ثلاث مستويات للفاعلية، وهي:
 - فاعلية الفرد أو الموظف (قابلية، مهارة، معرفة، اتجاه، دافع، أجهاد).
 - فاعلية الجماعة (قيادة، هيكل، حالة، ادوار، معاير، تمامك).
- فاعليسة المنظمسة (بيئسة، تكنولوجيسا، خيسارات إسستراتيجية، هيكسل، عمليات، ثقافة).
- 6- تعرف الكفاءة بأنها استخدام الموارد المتاحة بحكمة، وبدون أية ضياعات غير ضرورية. وهذا يعني: تتضمن الكفاءة تحقيق الأهداف مع استخدام مقبول للموارد. فهى اذن:

- مفهوم ضيق يشير إلى العمل الداخلي للمنظمة والى كمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات.
 - الطريقة الاقتصادية التي بموجبها تتم العمليات.
 - تهتم بالأداء الذي يقلل الكلف والجهد والوقت.
- قياس الكفاءة أسهل من الفاعلية، لأنها تكون بقسمة المخرجات على المدخلات.
 - تركز على الجانب التشغيلي في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- 7- وهنالك مصطلح النفوق التنظيمي (Organizational Excellence)، فهو يرتبط مباشرة بمستويات أداء المنظمات، وتعني النميز أو الجودة المطلوبة، أو التفرد، الفوقية في العمل، امتياز في نوع العمل المؤدى. ويعرف التفوق بأنه أسلوب شامل العمل الذي يؤخذ بالاعتبار:
- الموازنة بين اهتمامات المنتفعين الاستراتيجيين، وزيادة احتمالية النجاح التنظيمي في الأمد البعيد.
 - التميز في العمليات التشغيلية والمالية.
 - تطوير العلاقة مع الزبون.
 - تحسين الأداء المجتمعي والسوقي.
 - تطوير الموارد البشرية والارتقاء بمبادئها الأساسية.
 - تطوير فرق العمل.
 - تحسين برامج التعلم التنظيمي.
 - تحسين مهارات التقييم والرقابة.

- 8- يتعلق مصطلح التفوق التنظيمي بمفاهيم: خلق القيمة، الازدهار التنظيمي، البقاء، بناء رأس مال فكري، تكوين تحالفات وشراكات متميزة، إزالة العيبوب المجتمعية مثل: سوء التعامل؛ الفقر؛ الإمراض والأوبئة، تحسن كفاءة الحكومة والهيئات شبه الحكومية. تفوق الإدارة والقيادة، التركيز على النشائج وقيباس الانحرافات واستخدام انظمة التحكم الذاتي والتغذية العكسية.
- 9- منظمة الاعمال مدعوة لاستخدام التفوق التنظيمي كونسه يمثل التزامها بقيم ومعايير عالية تعمل على تطوير عملياتها وأنشطتها المختلفة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها تؤدي إلى النجاح بعيد الأمد في بيئة إعمالها التنافسية. وهناك معايير لتفوقها ونجاحها ومن ابرزها: الاهتمام بالزبائن، ابتكار الخدمة، الموارد البشرية الملتزمة بأهداف منظمتها ،الاختبار والقياس والتقييم المستمر، القيادة الناجحة، قيم وأخلاق إدارية، التمكين وتطوير الموظفين ورفاهيتهم، تكنولوجيا جديدة، علاقات عمل ممتازة، المسؤولية الاجتماعية والسلوك الاخلاقي تجاه ابناء المجتمع الحلي والعالمي.

مصادر الفصل الثامن عشر

1- أعتمد الفصل الحالي على العنزي، سعد، العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات: دراسة تطبيقية في عيشة من المنشآت الصناعية العراقية العامة، أطروحة دكتوراه بادارة الاعمال مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد، 1990.

الفصل التاسع عشر تفوق المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة



الفصل التاسع عشر تفوق المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة

• تمهید

يعد نظام الإدارة البيئية (Environmental Management System) الذي يرمز له اختصارا (EMS)، أحد الأسس المهمة التي تمكن منظمة الأعمال المبدعة من السيطرة الفاعلة على مستوى الأداء البيئي المتميز لها، فهو يطبق مواصفات قياسية خاصة بالمراجعة الموضوعية، ويوفر هيكلاً و طريقة لتطبيقها في جميع نواحي العمل، وبما يضمن الوفاء الكامل للمتطلبات والتشريعات والقوانين البيئية التي تنسجم مع رغبات المجتمع و تطلعاته. وتعد النشاطات الصناعية، من أهم المصادر الرئيسة التي توثر في البيئة المحيطة بها، وذلك عن طريق توليد الملوثات والنفايات الصناعية على اختلاف أنواعها الغازية و السائلة و الصلبة.

لذا لا يمكن القول أن صناعة ما ذات جودة، بدون وجود رقابة بيثية عليها، وبالتالي هذا ما يجعل المنظمات أن تهتم بإدارة الجودة الشاملة للبيئة (Total Quality Environment Management)، والتي يرمز لها أختصاراً (TQEM) ، اذ أن لها من السمات و الخصائص ما يدعونا لدراستها وإدراك مفاهيمها بالقدر الكافي، لا سيما وأنها توفر الكثير من كلف الانتاج والعمليات، وتمنح الزبائن سلعاً و خدمات ذات جودة متميزة بيثياً وصناعياً، ويحيث يمكن الاستفادة منها بشكل كبير في عجال المنافسة، وكسب الارباح، وزيادة الحصة السوقية، والتوسع المستقبلي ايضاً.

وهذا الفصل سيهدف إلى تمكين الباحثين والممارسين والمهتمين من الاطلاع على فلسفة إدارة الجودة الشاملة للبيئة، بكل ما تتضمنه من مضاهيم، وعناصر، وأداوات، وآثار، و اليات تنفيذ، والاستفادة منها في أجراء التطبيقات الصحيحة

على مستوى المنظمة السناعية، فيضلاً عن التعريف بـابرز المعوقبات والاخطباء الشائعة في تنفيذ هذه الفلسفة على نحو ملائم.

اولاً : مفهوم ادارة الجـودة الشـاملة للبيئة واهدافها الاستراتيجية

على الرغم من ان مصطلح ادارة الجودة الشاملة متداول ومألوف، الا ان مصطلح ادارة الجودة الشاملة للبيئة بعد من المصطلحات المعاصرة، الذي شاع استعماله منذ أن بدأت الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة للبيئة في عام (1991)، وهي المرحلة التي تميزت بظهوره واتساع مفهومه في معالجة الكثير من القصايا البيئية في القطاعات الصناعبة. وأكد (العقيلي ،107:2001) في هذا الجانب، بأن المنظمات التي تطبق هذه الفلسفة يقع عليها مراعاة التوجه الأخلاقي الذي يرتبط بانتاج سلع وتقديم خدمات لا تضر بالبيئة، وبالصحة العامة لمواطني المجتمع، وان كان لا مفر من ذلك اذ عليها ان تسعى جاهدة، لان تخفض هذا الضرر الى ادنى حد محكن وتخليص المجتمع منه.

ويبين (Wever,1996:209)، أنه في عام (1992) قام مجلس المجمعات الصناعية الكبيرة (Council of Great Industries) الذي يرمز له اختصاراً (CGI) بمهمة تطوير هذا المدخل، ومن خلال دعجه لمفهوم الادارة البيئية والجودة مستفيداً من الوجه الشبه فيما بينهم. وقد تم تطبيقه في عام (1995) ليتناول مفاهيم مشتقة من مقياس جائيزة مالكوم بلدرج (1995) ليتناول مفاهيم مشتقة من مقياس جائيزة مالكوم بلدرج (Hemenway & Hale,1996:29) عن مفهوم ادارة الجودة الشاملة للبيئة اذ قال انه تطبيق مبادئ ومفاهيم ومحارسات ادارة البيئة، والتنمية وعكن وصفه بالتنمية المستدامة وطريقة التفكير البيئي للادارة في المنظمة أ. والتنمية المستدامة يقصد بها التطوير الذي يلبي حاجات الحاضر من دون ان يساوم على قابلية أجيال المستقبل من تلبية حاجاتهم الخاصة، وتهتم بالتحسين المستمر للاقتصاد والبيئة والرفاهية الاجتماعية للافراد.

ونظر اليها (Wever,1996:150) بانها تطبيق لنظم ادارة الجودة الشاملة المطورة من قبل (Deming) و (Juran) والمرتبطة بعملية التحسين المستمر في الادارة البيئية، اذ تعد المبادرة العالمية للادارة بمثابة استراتيجية متعددة من مستوى المنظمة، تروج لأدوات أدارة الجودة الشاملة وتطورها. وقد تميز (Sammalisto,2001:39) في رأيه في وصف ادارة الجودة الشاملة للبيئة بانها طريقة التنظيم الشمولية للتفكير البيئي والتطوير، وتعني تحمل المسؤولية الكلية البيئية في جميع العمليات التشغيلية الكثر من السعى للحصول على شهادة المصادقة.

ويلاحظ أن المقاهيم السابقة قد اجمعت على مجموعة من الخصائص المشتركة، وهي:

- ان اساس توسع ادارة الجودة الشاملة للبيئة، هو إيعاز للادارة وتفوق المنظمة
 على توقعات المجتمع ككل، وعدم الاقتصار على الزبون فقط كمستهلك .
- 2- ان مدخل ادارة الجودة الشاملة للبيئة يحبول تركيـز المنظمـة مـن مجـرد إذعـان للأنظمة القانونية الى الثقافة التقدمية لادارة مواردها والمجتمع على حد سواء .
- 3- ان ادارة الجودة الشاملة للبيئة فلسفة ادارية تتطلب من المنظمة الاخذ بعين الاعتبار ادائها الاجتماعي والاقتصادي والبيئي لخلق ثقافة مجتمع تعلم التحسين المستمر.

وفي ضحوء ذلسك، وتعزيسزاً لاهداف الموضوع يمكسن الرجوع الى (James,1998:25)، اذ يذكر في مستهل بحثه ان ادارة الجودة الشاملة للبيئة، تساعد على تقوية المنظمة باتجاه زيادة الحصة السوقية، وتنشيط مركزها التنافسي، بالاعتماد على الجودة ووصولاً الى التحسين المستمر في ادائها البيئي. وكما اشار (Joseph,1996:20) الى ان ادارة الجودة الشاملة للبيئة تهدف نحو الجودة والبيئة في اواحد، وتحسين جودة المنتج وتقليل الضياعات، وتحفيز العاملين في العمليات الانتاجية كافة فضلاً عن الجوانب المتعلقة بالإنتاج، وهي ما تسعى اليه المنظمة

أساساً. في حين يجد (Faulk,2000:22) ان ادارة الجودة الشاملة للبيئة تسير تحو تأطير الاحتباجات وتحديد المتطلبات، التي لابد لادارة المنظمة تحقيقها مسع سعيها نحو تطبيق وتطويس الاداء البيئي، وذلك بهدف تحسين الاداء وتلبية حاجات الزبائن بشكل افضل. وهنا يلاحظ بشكل اساسي ان الهدف الذي تسعى اليه تلك الادارة، هو تكييف المواضيع المتعلقة بالبيئة ورفعها الى مستويات الادارة العليا والعمل على تحفيز منظمات الاعمال نحو تكامل مبادئ التنمية المستدامة.

أظهر (Dale,2001:11) ان ادارة الجودة الشاملة للبيئة، تعد بجالاً نحو وضع مدخلاً قابلاً للتطوير مرتكزاً على الرقابة كأسلوب وقائي يجعل من الجودة مسؤولية يعتمد عليها التحسين المستمر من الزبائن والعاملين والادارة العليا في المنظمة والتفكير البيئي والمجتمع كافة. وتؤدي ادارة الجودة المشاملة للبيئة اهمية كبيرة للمنظمات الصناعية تبأتي بالدرجه الاولى من كونها تمنح المنظمة فرصة تحسين الاداء البيئي لها، والتي تحقق بذلك الكفاءة البيئية وبما يمكنها من كسب ميزة تنافسية تفوق المنظمات المنافسة (James,1998:30).

لقد حدد (Brown,1996:20) هدف ادارة الجودة الشاملة للبيئة في إذعان منظمة الاعمال نحو تنفيذ قوانين البيئة، والاهتمام بالمؤثرات البيئية التي تحقق منظمة الاعمال، من خلال وضع برنامج الوقاية من التلوث، فيضلاً عن سعي المنظمة الحثيث نحو دعم التحسين المستمر لبلاداء البيئسي. وكذلك تبأتي اهمية ادارة الجودة الشاملة للبيئة انطلاقاً عما توافره من تدقيق ،واعداد موازنات، ونظم ضمان الجودة، وحلقات مرجعية، وتغذية عكسية ضرورية لتحسين النظام ككيل الجودة، وحلقات مرجعية، وتغذية عكسية ضرورية لتحسين النظام ككيل

وكذلك أكد (Marquardt,1997:20) ان إدارة الجودة الشاملة البيئية هي أنظمة ادارية متكاملة تغطي جميع انشطة المنظمة، وتخضع لعملية مراجعة وتدقيق، الامر الذي يؤدي الى تخفيض الجهد والوقت والكلفة. فضلاً عن انها تعمل على زيادة

الرعي والتفكير البيئي من خلال ما تسميه البحوث ثقافة حماية البيئة، وهمي السي تدفع المنظمات نحو انتاج المنتجات النظيفة او السمحية (Green Products) لتمييز المنتجات وتحقيق الاداء البيئي المتكامل.

ثانياً: عناصر ادارة الجودة الشاملة للبيئية

تعددت وجهات النظر لما أسماه الباحثون مفهوم ادارة الجودة الشاملة للبيئة، فعلى الرغم من اختلاف رؤيتهم الى الموضوع، فانه يلاحظ اتفاق كل من فعلى الرغم من اختلاف رؤيتهم الى الموضوع، فانه يلاحظ اتفاق كل من (Renkleijn,1993:3)؛ (Renkleijn,1993:3)؛ (Renkleijn,1997:90)؛ (Renkleijn,1993:3)؛ ورجهة نظرهم على اتخاذ المدخل النظمي، واداء العمل الصحيح من الوهلة في وجهة نظرهم على اتخاذ المدخل النظمي، واداء العمل الصحيح من الوهلة الاولى، وعدها كعناصر اساسية لادارة الجودة الشاملة للبيئة. وفي ضوء ما تقدم تجد الورقة انه من الضروري ـ ان تتحدد عناصر ادارة الجودة الشاملة للبيئة، بالآتسى:

- 1- اداء العمل الصحيح من الوهلة الأولى: ان اداء العمل الصحيح منذ الوهلة الأولى، يعد احد العناصر المهمة في ادارة الجودة الشاملة للبيئة التي تؤدي الى التقليل من الاعتماد على التفتيش بعد الانتهاء من انتاج المنتج. اذ ان جودة البيئة تبدأ من مرحلة تصميم المنتج واستمراراً بعملية الانتاج. اذ ان اداء العمل الصحيح من بدايته يعتمد على:
 - تثبیت سیاسة الجودة البیئیة وربطها بعملیة التخطیط
 - وضوح المسؤولية
 - اعداد اساليب التحسين
 - جمع واستعمال معلومات الجودة البيئية
 - استعمال الاساليب الإحصائية لربط التحليل مع الاستفادة من نتائج تحليلاتها

- الرقابة، وتوفير أجهزة القياس، والاختبار، والتفتيش التي تـؤدي الى التحـسين
 المستمر حتماً .
- 2- الخساة الملخسل النظمي: وهي طريقة التفكير والبحث والتخطيط والإعداد في منظمة الاعمال لمشكلات البيشة المختلفة. ويقصد به ان كمل العواصل التي تتألف منها ادارة الجودة الشاملة للبيئة ينبغي ان تعمل سوية وتدعم بعضها البعض في تحقيق الاهداف المرجوة. ويمكن تعريف نظرية النظم بانها 'ذلك الاسلوب التحليلي الهادف الى تحسين فاعلية المنظمة بتكامل العناصر وتفاعلها عن العلاقات الكلية ضمن نظام ادارة الجودة الشاملة للبيئة التي تقوم على الكل والتفاعل المتكامل أ. ويبحث المدخل النظمي في تطوير كفاءة ميادين ادارة الجودة الشاملة للبيئة ككل ضمن الحدود المادية للميادين المصناعية والبيئية. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تكامل المنظمات الصناعية، وإجراء تبادلات المواد فيما بينها. في حين تعد غرجات منظمة معينة لتصبح مدخلات لمنظمة اخرى، أي اعداد شبكة متعاونة من المنظمات .
- 3- الترام الادارة العليا: يعد النزام الادارة العليا من الجوانب البيئية الأكثر اهمية، لكونه بمثل حجر الاساس لتثبيد هيكل الجودة البيئية، اذ لن ينجح أية موضوع بيئي من دون النزام الادارة العليا. وعلى المديرين ان يتعرفوا على قيمة تطبيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة في الوصول الى الاسباب الرئيسة للفياعات والتوقفات. فالجودة تبدأ من هذا الالنزام وتكتسب قوتها وفاعليتها من الادارة العليا للمنظمة، لحلق ثورة تغيير في جميع الانشطة وعمليات نظم واجراءات العمل والعلاقات مع العاملين وبما يساهم في بناء ادارة الجودة الشاملة للبيئة على مستوى المنظمة. وان مسألة اقتناع الادارة العليا بمضرورة تطبيق منهجها، يعد ضرورياً لنجاح هذا التطبيق، إذ عليها ان تكون جادة في الممارسة الفعالة، وذلك لتطبيق الشعارات وليس حملها وقولها فقط.

- 4- العمل الجماعي والقرقي: يعد العمل الجماعي والفرقي احدى التوجهات الحديثة لادارة الجودة الشاملة للبيئة، وذلك كون اعتمادها على تكامل العناصر كما ذكر في المدخل النظمي. اذ ان ادارة الجودة الشاملة للبيئة قد تحدث تغييراً، وان هذا التغيير يتعرض للمقاومة، الامر الذي يتطلب إشراك العاملين في فلسغة ادارة الجودة الشاملة للبيئة، لكي تحقق تحسينات في اسلوب العمل، وحل المشكلات بسهولة، ويطرق ذات جدوى لإنجاح ذلك باستخدام اسلوب فريق العمل، الذي يعد بمثابة مجموعة من الافراد من ذوي المهارات الكملة بعضها للبعض الآخر، فضلاً عن التوجه في ادراك تلك المجموعة نحو غاية معينة، والتزامها بمحاسبة الذات خوفاً من الفساد الاداري. وان فريق العمل عليه معرفة اسلوب التعامل مع الملوثات الناجمة عن عملية الانتاج العمل عليه معرفة اسلوب التعامل مع الملوثات الناجمة عن عملية الانتاج الإجراء موازنة بين الكلفة وفوائد التحسين البيئي .
- 5- التركيز على الزبون : يعد مبدأ تحقيق رضا الزبون الهدف النهائي لفلسفة ادارة الجودة الشاملة للبيئة، ويعد نقطة التحول في انشطة الجودة التقليدية، التي تركز على المستهلك النهائي. اذ ان تحقيق رضى الزبون ضرورة من ضرورات عمل ادارة الجودة الشاملة للبيئة، لان عدم الاهتمام بالزبون يكون عائقاً كبيراً امام تحقيق رضاه، ويتم ذلك من خلال تسهيل عمل المنظمة كافة، وتحقيق اهدافها المخططة، فضلاً عن اخذ رأي الزبون ومقترحاته بالحسبان بدقة متناهية. وان عملية تحقيق رضى الزبون، تتم من خلال الوفاء الفوري والجاد للمطالبة والسرعة في الجاز هذه المطالب. مضافاً البه القدرة على تلبية احتياجات الزبون والدقة في التعامل بالمعلومات والوفاء بالالتزامات. كما ان اللياقة والتصرف الصحيحين في التعامل مع الزبون، وإعطائه حق الاعتراض من خلال دقة وشمول المعلومات التي تحقق رضاه وولائه.

6- عملية التحسيسين المستمسو: ان اساس فلسفة التحسين المستمر ينصب في جمل كل مظهر من مظاهر العمليات مطوراً بدقة، وضمن نطاق الواجبات اليومية للافراد المسؤولين منها. أي بمعنى آخر معرفة التغيرات كافة التي تحدث اثناء العمل، وماهية العمليات او المشاريع التي تحتاج الى تحسين. هذا فضلاً عن جعل هذه الفلسفة اساساً لتطوير جودة المنتجات والحدمات المقدمة للزبون اذ ان التزام الادارة العليا في المنظمة بالتحسين المستمر للعمليات الناجحة يعد أسلوبا فاعلاً في الارتقاء بإدارة الجودة الشاملة للبيئة. وبالإضافة إلى أن اجراء التحسين المستمر يعد حافزاً لتطوير العاملين وزيادة معارفهم نتيجة للنطور التكنولوجي للعمليات، الامر الذي يحقق الاهداف المنشودة للمنظمة لان برامج التحسين المستمر يحقق مراميها الساعية نحو تحقيق حصة مسوقية في الاسواق العالمية. ولغرض إنجاح هذه البرامج، لابد من جعل اساليب ضبط العملية إحصائيا يومياً، وتشكيل فرق التحسين وتدريب العاملين على اساليب العملية الحصائية.

ثَالثًا: أدوات ادارة الجودة الشاملة للبيئة

من المسلّم به، انه لا يمكن ادارة ما لا يمكن قياسه فعلى منظمة الاعمال ان تستعمل أدوات أثبتت كفاءتها في تشخيص المشاكل للسيطرة على العمليات البيئية ضحمن الجسودة البيئيسة لتحقيس تطسوراً ملحوظاً في اهدافها. ويوضح (Aquilano,1995:19) ان اتباع الاسلوب العلمي والتحليل السليم، في ضوء الاعتماد على ادوات علمية منظمة لتحقيق إمكانية التعبير عن الحالات البيئية الحاصلة في المجتمع الحلي.

ويبين (Evans, 1997:24) ان مجموعة الاسماليب الإحمصائية المستعملة في تشخيص المهمة في المجتمع، تعكس واقعاً يمكن السيطرة عليه، وتعطي دلالات واضحة تمكن من ايجاد الحلول للمشكلات، وتساعد على وضع برامج للوقاية من

الاخطاء والجماز العمل من الوهلة الاولى. وعلى البرغم من تعدد الأدوات الإحصائية والمختلفها على وفق حالات البيئة، الا ان ادارة الجمودة المشاملة للبيئة تتبنى الأدوات اللاحقة. (الفتاح، 198:1996-199) ؛ (البكري، 2001:398-395) ؛ (Dale, 2001:7) ؛ (John, 2000:22) ؛

(Pike,1994:29)؛ (Evans,1997:72)، ان ابرز هذه الأدوات هي:

 1- خطط السبب والنتيجة: يطلق على هذا المخطط بالسبب والأثر، او خطط ايشكاوا او مخطط عظمة السمكة. ومع اختلاف المسميات يعبد هذا المخطيط أسلوبا نموذجياً في خطط نتائج العصف الـذهني او الفكـري. ويهـدف بـشكل رئيس الى عرض الجزء الاساس للمخطط بمصاحبة العوامل الاساسية المؤثرة فيه، والتي تعرف بهيئة فروع جانبية. وعرف هـذا المخطـط بانــه عــرض بيــاني لعلاقة الاسباب الكامنة وراء المشكلة والمصنفة في فئات معينة. ويوضح هـ أما الاسلوب تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، ومن ثم تحديد جميع الاسباب التي تقدم للمشكلة بالصورة التي تساعد فرق العمل في حل المشكلة. اما جملة الاسباب الرئيسة لوجود المشكلة في الآلات مثل (ارتفاع الحرارة في البيشة، والاستخدام الخاطئ المؤدي الى التلوث البيتي، واجراء الـصيانة الرديئـة) اذ تنـتج ملوثـات بيئية بسبب المواد التي تعد غير مطابقة للمواصفات وذات جودة رديئة فهي السبب الاساس في تلك المشاكل. وقد يكون سببه الافراد العاملين والمتمثل (بضعف التدريب وقلة الوعي بالتفكير البيثي، وقصور خبرتهم في طرق العمل، وبسبب التعليمات البيئية غير الصحيحة، وعدم وجود دليل بيثي متبع، وعدم التقيد بالإجراءات البيئية السليمة)، اما القياسات فتتمثل في اعداد قرارات غير صحيحة، ثم ادوات القياس التي تعتمد على طبيعة المشكلة ومدى تعدد الاسباب.

- 2- عطط باريت و: يعد مخطط باريتو من اكثر الوسائل او الأدوات الإحصائية المستخدمة حديثاً في معالجة المشاكل المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات و البيئة على وجه التحديد. اذ وجد الاقتصادي باريتو في القرن التاسع عشر نموذجاً عثل تجميع البيانات بطريقة مختصة، موضحاً ان (80٪) من المشاكل ناتجة عن (20٪) من المسببات. في حين وجد آخر ان حقيقة كون المشاكل تعد الى نسبة (85٪) من حصولها الى حوالي (15٪) من الاسباب. لذا فان اهمية المعالجة ينبغي ان تنصب بشكل رئيس على الاسباب التي تؤدي بصورة رئيسة لوقوع المشكلة. ولإجراء مخطط باريتو يتم انباع خطوات تبدأ بوضع قائمة بكل الاسباب المحتملة، وملاحظة العمليات، في اطار وقت كافي تستطيع من خلاله تحديد تكرار حدوث كل مسبب وإجراء رئب للأسباب الاكثر اهمية، ومن شم رسم خريطة باريتو، التي تظهر تكرار حدوث السبب. فضلاً عن ان المنحنى يعكس تراكم النسب المثوية للمشكلة، وضرورة العمل على معالجتها. لذا يتوجب البدء بمعالجتها اولاً.
- 3- لوحات ضبط الجودة: تصنف لوحات الضبط وفقاً لنوع البيانات التي تحتويها و تسمى البيانات التي تستند الى القياس مثل الوزن، الطول، العرض بالبيانات المستمرة (Continuous Data)، والبيانات التي تستند على الاعداد مشل عدد البيعات او عدد العيوب بالبيانات المنفصلة (Discrete Data). و يمكن التمييز بين نوعين اساسيين من لوحات المضبط هما لوحات المضبط للمتغيرات ولوحات المضبط للمعيزات (النجار وعسن، 2004: 474-475).
- لوحات الضبط للمتغيرات (Control Charts for Variables): تستعمل لوحات الضبط للمتغيرات عند استخدام القرارات الحقيقية والقياس المباشر

على المنتج، واشهر هذه اللوحات هي : لوحة المتوسط والمدى، ويرمـز لهـا اختصاراً (\overline{X} and R-chart)، ولوحة المتوسط والانحراف المعياري ،ويرمز لهـا اختصاراً (\overline{X} and σ - chart).

لوحات الضبط للخصائص عندما تقتصر عمليات التقييس على تصنيف الوحات الضبط للخصائص عندما تقتصر عمليات التقييس على تصنيف الوحدات المنتجة الى وحدات معيبة او غير معيبة او على تعداد العيوب في العينة او الوحدة المنتجة واشهر هذه اللوحات هي: لوحة الضبط للنسبة المثوية للمعيبات، ويرمز لها اختصاراً (P-chart) ؛ لوحة الضبط على عدد الميعات، ويرمز لها اختصاراً (NP-chart) ؛ لوحة الضبط على عدد العيوب في العينة، ويرمز لها اختصاراً (C-chart) ؛ ولوحة الضبط على معدل عدد العيوب، ويرمز لها اختصاراً (C-chart) ؛ ولوحة الضبط على معدل عدد العيوب،

رابعاً: التخطيط البيئي الستراتيجي لادارة الجودة الشاملة

تهدف هذه الفقرة الى ايجاز معطيات التخطيط البيثي الستراتيجي والرقابة عليه، والتي ستشمل توضيحاً للمفاهيم، وشرحاً موجزاً للمبادئ الاساسية لها، مبيناً الاهداف الساعية لتحقيقها. فالحضارة تشهد اليوم تغيراً في التكنولوجيا والطلبات الاستهلاكية ومنافسة عالمية تواجه معظم المنظمات الصناعية، الامر الذي ادى الى اعادة التفكير للاستراتيجيات البيئية المطبقة لمضمان البقاء، وتحديد كيفية الجاز اهداف ادارة الجودة الشاملة للبيئة (Wever,1996:2).

ويرى (Faulk,2000:15) ان في بناء مراحل تحقيق اهداف المنظمة، لابد من البدء بالخطوة الاولى، وهي: التخطيط البيئي الستراتيجي، والذي يبدأ بقرار ستراتيجي ايضاً يركز على الجودة البيئية التي تعتمد على رؤية رسالة منظمة الاعمال، والساعية لتحقيقها بأقصى الدرجات كونها الوسيلة الكفوءة التي تجعل المنظمة في ضوئها تحقق ميزة تنافسية. في حين ركز (William,1993:40) على كون

التخطيط البيئي هو عملية هيكلية تعتمد على تعريف رسالة منظمة الاعمال، وهدفها الستراتيجي والوسائل الضرورية كافة لتحقيق تلك الاهداف.

يعتقد (Philip,1990:93) ان التخطيط البيني الستراتيجي عملية طويلة الاسد تقع على عاتق المستويات الادارية العليا سعياً لتحقيق اهداف المنظمة. فيما وضع (John,2000:30) ان التخطيط البيئي الستراتيجي، هـ و عملية متكاملة تسعى لتحقيق اهداف المنظمة الشاملة، ووضع الاهداف البيئية الستراتيجية في البيئة والاهتمام بالثقافة البيئية، والتفكير البيئي السليم، وإدخال التغييرات الجذرية، وتحقيق رضا العاملين وزيادة قناعتهم حول اهمية البيئة السليمة.

كما رأى (Simon,1996:1-21) ان التخطيط البيثي الستراتيجي، يعنى باهداف منظمات الاعمال، والذي بتناول إشراك مختلف مستويات الهيكل التنظيمي ووحدات العمل، بهدف تحويل رؤية المنظمة الى اهداف خطة ستراتيجية بيئية مع زيادة فهم العاملين بها. وأضاف (Edwards&peppered,1994:68-76) ان التخطيط البيثي الستراتيجي هو خطوة اساسية لتحقيق ادارة الجودة الشاملة للبيشة، التخطيط البيثي الستراتيجية هو خطوة اساسية لتحقيق ادارة الجودة البيئية، ضمن اذ يتطلب من مديري العمليات، تعيين الدور الذي ستحققه الجودة البيئية، ضمن نطاق ستراتيجية العمليات، التي تدعم الستراتيجية الشاملة للمنظمة، وتحديد الموارد والمستلزمات والمتطلبات المؤثرة، في صياغة تلك الستراتيجية للمنظمة وتنفيلها ورقابتها.

واشار (Joseph,1998:85) انه ينبغي على واضعي الستراتيجية القيام بإدارة عملية التخطيط البيئية الستراتيجي برؤية ثاقبة عند وضع الاهداف البيئية، ومن شم تحديد السياسات والاجراءات البيئية اللازمة، لتنفيذ الخطيط البيئية الستراتيجية وتحقيق اهداف المنظمة ككل. كما حدد (Shafer,1998:65) ان من واجب منظمة الاعمال التفكير بعمق فيما يتعلق بجملة الامور ذات العلاقة بالبيئة، من خلال

تكامل الاعتبارات في اغلب الجالات الوظيفية لتصميم وسائل تجنب الأخطار البيئية ضمن نطاق الاعمال.

ويدوره (Juran,1992:110) أكد ان التخطيط البيئي الستراتيجي يتحقق بالفعل من خلال مراعاة ثلاث عمليات اساسية هي:

- العمل على اعداد خطة ينفذ من خلالها التخطيط البيئي الستراتيجي .
 - القيام بالرقابة على الجودة البيئية الشاملة .
 - قيام المنظمة بتفعيل دور تحسين الجودة البيئية .

ومن هنا ينطلق (Adam & Ebert,1996:400) بفلسفة التخطيط البيئي الستراتيجي لادارة الجودة الشاملة للبيئة، في كونها تبدأ في مرحلة تخطيط الجودة البيئية في البيئية ساعياً من الادارة العليا معرفة مستلزمات وإمكانات تحقيق الجودة البيئية في منظمة الاعمال بوساطة جمع المعلومات ذات العلاقة بالحاجات والمتطلبات. ويستم ذلك في ضوء قيام الادارة العليا بمعرفة تفاصيل متطلبات تحقيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة، وآليات التنفيذ والمعوقات والمصعوبات التي ستواجه المنظمة في الحاضر والمستقبل.

أكد (Feignbaum, 1991:201) ان المرحلة اللاحقة تعنى بالمستويات التشغيلية في بيئات عمليات الانتاج، وعلى تلك المستويات توقع صعوبة تنفيذ الخطة، والتي متوضحها الدراسة بشيء من التفصيل ضمن موضوع معوقات وصعوبات تنفيذ التخطيط البيتي الستراتيجي. فالإمكانيات التقليدية المتاحة للعاملين تحول من دون معالجة مشاكل الجودة البيئية، عا يسبب الحرافاً مفاجئاً عن الخطة لذا فالتخطيط البيئي الستراتيجي يحتاج الى عمليات ضبط الجودة البيئية، وهو اسلوب يزيل الانحراف الفجائي، وبتحقيقه يمكن تحقيق الجودة البيئية ويتبح للمنظمة معالجة المسبب الرئيس.

لقد أوضح (Peter,2003:12) المبادئ الاساسية لادارة الجدودة في ضدوء التخطيط البيئي الستراتيجي بالآتي:

- 1- الالتزام البيئي: يعد احد المبادئ الاساسية للتخطيط البيئي الستراتيجي، ويقصد به جعل البيئة التزاماً أساسياً للمنظمة، بمستوياتها كافة مطابقة لمايير بيئية تعالج الانحرافات، اذ تكون عددة مسبقاً ضمن نطاق مواصفات ومقايس عالمية معروفة.
- 2- تحديد الكلف الكلية للتلوث: تعتبر الكلف الشغل الشاغل لمنظمة الاعمال الساعية نتحقيق الرجمية، والتي تحاول دوماً تقليل الكلف الى الحد الذي يحقق الارباح. وتعد كلف الرقابة احدى انواع الكلف التي على منظمة الاعمال ان تلتزم بها جراء تطبيق رقابة الجودة الشاملة للبيئة، وذلك في ضوء توفير كلف سحب العينات والوفورات التي يمكن لمنظمة الاعمال ان تحققها، عند حصر ملوثانها وعدها قابلة لإعادة التدوير.
- 3- غرجات ذات قيمة: تحديد غرجات ذات قيمة في البيئة كانت تعدد كملوثات (مخرجات منظمة بمكن ان تستفاد منها منظمة اخرى ضمن مدخلاتها).

يسعى التخطيط البيتي الستراتيجي الى تحقيق الاهداف البيئية الستراتيجية لادارة الجودة الشاملة للبيئة، والتي غايتها الاساسية تطبيق رسالة المنظمة، وكما وضحها (Thomas,2004:20) ؛ (Iain,2004:15)

- 1- زيادة الكفاءة الانتاجية والسعي الى تخفيض الكلف من خلال ترشيد الاستهلاك وتدوير المخرجات، والحد من الإسراف والهدر لتحقيق زيادة ربحية المنظمة.
- 2- التكيف المستمر مع التغيرات في ضوء ضبط الاجراءات البيئية المعينة من قبل
 الجودة البيئية في البيئة .

- 3- التعمايش الفعمال لمتغيرات البيشة المختلفة، ومحاولة تمصحيح الانحرافات باستمرار .
- 4- البقاء في المقدمة في ضوء عمليات التحسين المستمر لادارة الجودة الشاملة للبيئة .
- 5- تكثيف الجهود والطاقات لتحقيق جودة بيئية ومطابقة للمواصفات البيئية المحددة ضمن سياسات المنظمة .

وبما ان الفصل الحالي تطرق لموضوع التخطيط البيتي الستراتيجي، فيكون لزاماً توضيح مفهوم الرقابة على ادارة الجودة الشاملة للبيئة، اذ يعد هذا المصطلح من المجالات التطبيقية البنّاءة الهادفة الى تحقيق الاهداف الستراتيجية للمنظمة. فلقد رأى (Joseph,1996:22) ان المنظمات تسعى لإرساء مقومات التنمية والتطوير حثيثاً نحو إرساء قواعد الاستثمار الفعالة. لذا يلاحظ ان المنظمة تهتم بقدر متعادل لتطوير المتجات من قبلها كماً ونوعاً على اسس معينة منها: الشكل والمظهر وإمكانية استبدال بعض الاجزاء في البيئة، بما ينسجم مع المتطلبات الفعلية.

ورأى (William,1993:120) ان الادارة العليا عليها الالتزام بشكل متزامن مع التخطيط البيئي بخطوات الرقابة البيئية من خلال قياس الاداء المتحقق ضمن البيئة مع مقارنة الاداء للمعايير الموضوعة للجودة البيئية. وكذلك قيام الادارة المعنية بتحديد الانحرافات عن المعايير، واتخاذ الندابير اللازمة حيالها، بحيث تستطيع الادارة بوصاطتها القيام بعملية الرقابة بصورة فعالة ومستمرة باللجوء الى الاساليب الإحصائية والرياضية.

ومن منظورنا، وبعد تحديد المبادئ الاساسية لتحقيق التخطيط البيشي الستراتيجي لادارة الجودة الشاملة للبيئة فلابد وهذا القول لـ (Dale,2004:15) من الاهتمام بتحديد ودراسة العناصر الاساسية لتحقيق الرقابة على ادارة الجودة الشاملة للبيئة والتي تتمثل بـ:

- الضرورة توفير المنظمة خطوات محددة مسبقاً تمثيل مجموعة من الاجراءات
 الضرورية التي عليها استعمالها للتأكد من تحقيق الجودة البيئية .
 - التأكد أن الجودة البيئية تتطابق مع المعايير البيئية العالمية والمحلية .
- 3- ان تحقيق نظام الرقابة البيئية يتم في ضوء توافر خطوات محددة، التي هي عبارة عن مجموعة من الاجراءات المضرورية، كالاختبارات التي تجري للوحدات المراد التأكد من جودتها البيئية، وإجراء الفحص للنظام الإنتاجي في البيئة وأجراءات خاصة لتمصحيح الاخطاء، وضمان منسع وقسوع جملسة المشكلات البيئية.
 - 4- اعتماد نظام الرقابة يخفض من العيوب والأخطاء الى اقل حد ممكن .

وخلاصة القول بتبين ان عملية التخطيط البيثي الستراتيجي لادارة الجودة الشاملة للبيئة، والرقابة عليها تقتضي توحيد الجهود المبذولة للارتقاء بهما في ضوء تقويم ومراجعة الاداء ومكافأة العاملين، لانه يعد العنصر الفعال في آلية التنفيل. وان لتحقيق التخطيط البيئي الستراتيجي لادارة الجودة الشاملة للبيئة يتعين تطبيق سياسة الجودة البيئية وصياغتها صياغة واضحة من قبل المنظمة، والعمل على تحديد الاهداف البيئية الستراتيجية في البيئة كعنصر اساس للتخطيط البيئي، والعمل على التحسين المستمر من خلال نشر الفكر البيئي السليم لمختلف مستويات المنظمة في الهيكل التنظيمي .

حَامساً: آليات تنفيذ ادارة الجودة الشاملة للبيئة

تسعى الشركات التي تطبق المواصفة الدولية (ISO 9000) الى تطبيق مفهدوم ادارة الجودة الشاملة، والتي تعدّه مفهوماً ادارياً متكاملاً موجهاً لاحداث تحسين مستمر في منتجات الشركة بمشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات من اجمل تطوير الشركة الصناعية باتجاه تحقيق رضى الزبون من خلال تحقيق رغباته. ولذا فان ادارة الجودة الشاملة تمثل خطوة مستقبلية (ISO 9000) فبعد تطبيق نموذج

لضمان الجودة من خلال احد المواصفات التعاقدية تسعى الشركات الى تطوير جميع انشطتها بالتعاون وبمشاركة العاملين فيها، مما يؤدي بها الى تطبيق آليات تنفيذ ادارة الجودة الشاملة للبيئة.

تعددت وجهات نظر الباحثين والمهتمين في تحديد آليات تنفيذ ادارة الجودة الشاملة للبيئة فمنهم من رأى انها يمكن ان تكون ست آليات فقط ومنهم من عدّها خس آليات ونتيجة لهذا الاختلاف في وجهات النظر ارتأت الدراسة ان تكون هذه الآليات كما يسأتي، وكما اكده كل مسن (Brown,1999:21)؛ (Hillary,2000:90):

- 1- مرحلة الاحداد والتحضير: تبدأ مرحلة الاعداد والتحضير لعملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة بعملية تهيئة الموارد البشرية من خلال اعداد فريق عمل قبادي مركزي متخصص بالتدقيق يقوم الوضع البيئي الحالي في المنظمة ولديهم خبرة ومعلومات عن الجودة والبيئة فضلاً عن المؤهل العلمي، ويقوم بالتأكيد من التزام المنظمة للجودة البيئية وتثبيت المسؤولية والصلاحية والمراجعة الادارية وتحديد ماذا متفعل المنظمة لتبلغ جودتها البيئية من خلال المراجعة والتوثيق للسجلات وتدقيق البيانات واستعمال وسائل التقويم عن طريق فحص العينات، ثم القيام بتحديد الاجراءات التصحيحية اللازمة للتخلص من اسباب عدم المطابقة البيئية والاجراءات الوقائية للضبط. لضمان فاعلية الاجراءات البيئية والافرازات الخاصة بها.
- 2- موحلة التخطيط والدراسة: عند اتخاذ الادارة العليا قراراً بوجوب تطبيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة بعد ما تبين الوعي البيئي لديها، بان تطبيق هذا النظام سيحقق مردوداً الى المنظمة، فوظيفة الدراسة والتخطيط هنا هي عملية اعداد وبناء نظام بيانات يتم جمعها من مرحلة التهيئة والاعداد ومن قبل فريق العمل

- المشكل. وبناءاً على هذه البيانات يتم اعداد خطة اولية للتنفيذ وتحديد الموارد المطلوبة للخطة .
- 3- مرحلة التوثيق: تجري في مرحلة التوثيق اعداد اساليب العمل الخاصة بالبيئة ضمن بيئة العمل واجراءات بيئة الجودة واعداد دليل بيئي يشمل المتطلبات البيئية كافة والمسؤوليات القانونية في ضوء المدعم ومعرفة سياسات المنظمة وتحليل ومناقشة تلك السياسات البيئية على صعيد المستويات العليا والقيام عمراجعة الاهمداف والغايات البيئية في ضوء المصلاحيات والمسؤوليات والتدريب والوعى البيئي والكفاءة والتوثيق.
- 4- موحلة التطبيق او التنفيذ: بعد اجراء عملية التوثيق تجرى عملية التطبيق والعمل بما هو موثق او مثبت إذ تتم اجراءات العمل البيئية الموثقة والتدريب على آلية التنفيذ والتاكد من كونها تجري بصورة صحيحة وتضبط عملياتها وعلى وفق التوثيق المعتمد في المرحلة السابقة .
- 5- مرحلة التدقيق الداخلي: تتم في هذه المرحلة ايجاد نقاط الضعف البيئي والقيام بالعمل على تحديد تلك النقاط في ضوء كتابة تقرير يتضمن المعلومات الكافية عن تلك النقاط واعتماد دليل بيئي لانتهاج سياسة المنظمة يشمل تهيئة سجلات بيئية، وتقوم ادارة المراجعة البيئية بمقابلة المديرين والعاملين والتعرف على اجراءات وتعليمات العمل البيئي لتقدم نتائجها باعداد التقرير البيئي.
- 6- مرحلة التقويم: لغرض دراسة الوضع البيئي الحالي للمنظمة يتم تثبيت نقاط قوة داعمة لنهج ادارة الجودة الشاملة للبيئة في منظمة الاعمال، والعمل على تحديد نقاط الضعف وكل ما يعد عائقاً لعملية التنفيذ وعاولة تذليل تلك العوائق. ويتم دراسة وتقويم اداء واتجاهات الزبون بصدد التغيرات في البيئة، واجراء عملية تقويم عما تم تنفيذه من خطط في هذا الجال.

- 7- موحلة تبادل الخبرات: بعد تنفيذ اجراءات المراحل السابقة تتم في هذه المرحلة مناقشة النتائج التي توصلت اليها والبيانات والمعلومات لتقييم نتائج التقويم الاولي واتخاذ الاجراءات اللازمة بصدد الخبرات البيئية، إذ ان فريق العمل المعد لهذا الغرض يقوم باعداد تقرير يعطي موقفاً واضحاً عن الاجراءات البيئية والاهداف والسياسات والغابات البيئية الساعية لتحقيقها.
- 8- مرحلة تحضير المنظمة لحيازة شهادة (أو المسادقة) ادارة الجودة الشاملة للبيئة:
 يعد تعاقد المنظمة مع مسجل الزيارات الاولية للموقع وتدقيق ما تم توثيقه
 وتحقيق ما هو الافضل للمنظمة واعداد خطة للمراجعة يتم فيها تحديد
 الاسباب الجذرية للمشاكل البيئية وتحديد الوقت الكافي لايجاد الحلول لتلك
 المشاكل، إذ يتم اعداد تقرير مكتوب يتم تسليمه للمسجل ويكون موثقاً يبين
 الحاجة الى نظام ادارة الجودة الشاملة للبيئة مقابل ما تتوافر للمنظمة موارد يتم
 المصادقة والتسجيل عند احدى الهيئات الدولية.

سادساً: معوقات واخطاء تطبيق أليات ادارة الجودة الشاملة للبيئة

بحكم الاطلاعات الكثيرة والمعمقة لآليات تنفيذ ادارة الجودة الشاملة للبيئة، ولا سيما بعد الاطلاع على اعمال كل من الباحثين ؛ (الفتاح،39:1996-43)؛ (مصطفى،20:1998-30) ؛ (Steven,2000:105)، فقد وجد أن ابرز معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة، هي كما يأتي:

1- التغير المستمر في الادارة العليا: يحناج تطبيق ادارة الجودة الشاملة للبيشة الى وقت كبير لاجراء التغيرات الجذرية التي تقع على عاتق الادارة العليا للمنظمة وفي هذه الفترة قد تمند بين (3 - 5) سنوات فاكثر قد يجري تغيير عشوائي للادارة العليا والمتمثل بمدير عام المنظمة او رئيسها التنفيذي وهذا ما لايتيح تلك الفرصة المناسبة لاجل الامتئال الى تطبيق فعال لتلك الادارة بحكم من

- يأتي بعد التغيير الاولي وقد يختلف تفكيره وقناعته وبمنا يجعنل ذلنك معوقباً لعملية التطبيق الصحيحة .
- 2- ضعف الاعتمام بالتدريب الكافي: كما هو معروف ان التدريب يعد مصدراً اساسياً لاجراء القناعات لتغيير توجه الشركة او المنظمة نحو ادارة الجودة الشاملة للبيئة وقد يتطلب الامر في هذا الخصوص الحصول على موارد بسرية متطورة ذات كفاءة وظيفية مناسبة لتستطيع التفاعل مع كل ما يتم توثيقه من آليات التنفيذ لهذه الادارة. وقد تواجه المنظمات في هذا الخصوص نقصاً في هذا الجانب قد يتمثل بضعف الانفاق على التدريب او سوء البرامج التدريبية المنفذة في اطار تنفيذ هذا النوع المنظور من الادارات او قصور في توجه ادارة الموارد البشرية في المنظمة نحو اهمية التدريب في هذا الجال او القيام بتنفيذ برامج تدريبية عملية سيئة لا تنسجم مع التوجهات العالمية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة على وفق المواصفة (ISO 14001).
- 3- عدم انسجام القوانين والانظمة والتشريعات مع حالة التطبيق: يتفق جميع الباحثين على ان ادارة الجمودة الشاملة للبيئة تتطلب توفير مناخ قانوني وتشريعي مناسب من قبل الدولة المعنية او القطاع الصناعي الذي تعمل في اطاره المنظمات الصناعية وذلك بهدف المساعدة في عملية تحقيق تطبيق مناسب وقد تواجه المنظمات في اطار هذا المتطلب المهم عدم توفير المناخ القانوني اصلاً بحيث تستند المنظمة الى قاعدة قانونية للتطبيق او ان اساس القوانين والتشريعات الصادرة قد لا تتصف بتلك المرونة التي تجعل من السهل بمكان ان تكيف تلك المنظمات وضعها مع تطبيقات صحيحة لادارة الجدودة الشاملة للبيئة.
- 4- سوء عمليات القياس وتقويم نتائج الاحمال: غالباً ما تواجه المنظمات صعوبة
 في ايجاد مقياس ملائم لتقويم نظامها البيئي ولاسيما في الدول النامية ومنها

العراق حيث النوجه مستمر من قبل القيادات الادارية نحو تطبيق المواصفات العالمية في هذا الشأن والتي عادة ما تكون كبيرة في معاييرها ومعقدة في قياسها وقد يكون هذا عائقاً كبيراً لزعزعة الثقة في عملية اجراء التقويمات الصحيحة لذلك النظام هذا من جهة، ومن جهة ثانية ان من يكلف في اجراء عمليات القياس وتقويم نتائج اعمال الشركات الصناعية ولاسيما ما يلجأ الى وضع معايير بيئية نظرية صعبة التحقيق لا تتناسب اطلاقاً مع طبيعة اعمال تلك الشركات وتفكير افرادها العاملين ان كانوا اداريين او غير اداريين.

5- ضعف مستوى التحفيز للعاملين وتوفير التخصيصات المناسبة للتطبيق:ان توفير الموارد المالية للمنظمة يعد امراً ضرورياً لتطبيق نظام بيئي مسليم لأن احدى الاسباب الخاصة بمعوقات تنفيلا آلبات ادارة الجودة الشاملة للبيئة وعلى وجه الخصوص في الدول النامية غالباً ما تكون القيود المالية المحددة بالتخصيص وعدم وجود سياسات مسليمة لتحفيز العاملين لضمان تطبيق سليم. عليه ان مستوى التحفيز الضعيف ومسوء الانفاق مؤشرات مسليبة في غاح ادارة الجودة الشاملة للبيئة ولاسيما كما هو معلوم ان الموارد البشرية والمالية يعدان من اهم عناصر العمل والانتاج في بيئة العمل للمنظات.

ويمكن ايجاز بعض اهم الاخطاء الشائعة في تطبيق آليات ادارة الجسودة الساملة للبيئة وكما وضحها كل من (Chase,1995:91) ؛ (Adam & Ebert,1992:15) ؛ (Shafer,1998:30)

1- التسرع في تحقيق النتائج: ان مدخل ادارة الجودة الشاملة للبيشة يتطلب من منظمة الاعمال الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة في التطبيق العملي واللذي توكده فلسفة ادارة الجودة الشاملة للبيئة وتعد متطلباً للنجاح وهو ان تقوم الادارة العليا بعملية دعم وتأييد لعمليات التطوير والتحسين المستمر.

- 2- اتباع انظمة وسياسات لا تتلائم مع ادارة الجودة الشاملة للبيئة: يجب ان يكون هناك متطلبات لتنفيذ مدخل ادارة الجودة الشاملة للبيئة ومن ضمنها ضرورة التخلي عن سياسة تقليدية وعدم الالتجاء الى طرق لتقويم فريق العمل البيئي لجوانب بعيدة عن الابداع والابتكار وكذلك الاجراءات والنظم الروتينية القديمة.
- 3- عدم التقدير الكافي لدور واهمية الموارد البشرية: تعد الموارد البشرية القلب النابض لانجاح عملية ادارة الجودة الشاملة للبيئة مع توافر التكنولوجيا، وبالرغم من اهمية ودور التكنولوجيا لهذا المدخل الا أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الاهمية على اهمية التكنولوجيا.
- 4- عدم مطابقة سلوكية مدير المنظمة مع اقواله: ان التصريح بشيء والعمل بخلافه يعبر تماماً عن غياب القيادة التي تعطي القدرة للعاملين عندئذ تفقيد المصداقية وهو اخطر عنصر يؤثر في لحجاح مدخل ادارة الجودة الشاملة للبيئة .
- 5- ضعف نظم المعلومات وعدم تفعيل دورها: تعد عملية القياس البيئي في عملية التحسين المستمر ذا اهمية كبيرة ففي ضوئها يمكن تحديد الاداء البيئي الحالي والتفكير بتحسينه في المستقبل، ولتوفير معلومات بيئية عن حجم الانجاز المحقق يساعد في تحقيق المزيد من الانتزام بالخطة البيئية التي على المنظمة تنفيذها.
- 6- ضعف توازن الاهداف البيئية: يتطلب تحقيق التوازن بين الاهداف البيئية القصيرة والطويلة الامد من ادارة الجودة الشاملة للبيئة رؤية مستقبلية من قبل الادارة العليا لما ستكون عليه منظمتهم في المستقبل، وليس مجرد تحقيق كسب ما من الامد القصير يجب ان تعده المنظمة استثماراً ولكن عليها انشاء خطوط اساسية تكون مرشداً لها في المستقبل.
- 7- مقاومة التغيير في الواقع: ان عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة للبيئة تعني تغيراً للعديد من الجوانب البيئية وعلى رأسها سلوكيات العاملين. هذه الجوانب

اعتاد العاملون عليها فمن الصعوبة ان تتوقع تكييفها بسهولة وبسرعة للتغيير البيئي الحاصل. فالتصرف الرشيد والفعال هو القيام بحملة توعية بيئية مكثفة ضمن زمن عدد.

سابعاً: استنتاجات لابداعات الأعمال

- 1- في بيئة الاعمال المعاصرة كل شركة بنبغي ان تكون قادرة في السيطرة على نفسها بأن تتبنى جميع الخطوات المسؤولة لادارة عملياتها بدون حدوث أي تأثير سلبي على البيئة. وللوصول الى الاهداف البيئية المرغوبة لابد من التأكد من ان الانظمة الادارية داخل تلك الشركة متبنية مهمات على عاتقها وينبغي تحقيقها شكلاً ومضموناً. والخبرة في هذا الجال اكدت في اطار المعايير الدولية ان كلفة نظافة البيئة عادة ما تقل او تختفي، فيما تسعى الشركة جاهدة للحد من الآثار البيئية داخل معاملها ومصانعها.
- 2- لابد ان تمتلك الشركات اطر مفاهيمية عامة لوظيفة نظام الادارة البيئية وعدة من متطلبات الحد الادنى المتوقع تحقيقه في الاعسال المعاصرة في المرحلة الراهنة. وعند استخدام تلك الاداة (نظام الادارة البيئية) سيزود الشركة بالحاجة الفعلية للوصول الى تلك الاهداف في الوقت الحاضر والمستقبل.
- 3- ان جميع انظمة الادارة البيئية، وإن كانت هي تصمم بحسب وضع كل شركة بشكل منفرد لكنه بشكل عام ان الشركات المعنية بأن تتناول او تشمل نظامها هذا بالمكونات الاساسية السبعة:
 - السياسة البيئية.
 - تحديد المظاهر البيئية وآثارها على العمليات والمنتجات والخدمات.
- وضع غايات واهداف لاغراض التحسين المستمر الذي يخص الـشركة المعنيـة
 بنظام الادارة البيئية .

- تأسيس او تكوين اجراءات وخطط للوفاء لتلك الغايات .
- ادارة البرامج التدريبية وتخصيص المسؤوليات في هذا الجانب على وفق الهيكل التنظمي للشركة.
 - مراعاة بناء نظام تدقيق دوري ومراجعة ادارية للنظام.
- وجود اتصالات داخلية وخارجيـة مع انظمة المعلومات البيئية الحيطة بالشركة.
- 4- ان المنافع المتحققة من نظام الادارة البيئية وشهادة الحصول على (ISO 14001)، ينبغي ان تلتفت اليها الشركات الصناعية واغلبها عادة ما يتمشل بمنتجات قابلة للتسويق، وسهولة الخضوع للتشريعات الحكومية وتوفيرات في الكلف من جراء الحد من التلوث وخاطر المواد الملوثة واحتمالية مساعدة المصارف وشركات التأمين والممولين في تخفيض اسعارهم عندما يقدمون خدماتهم لها ومسؤولية ادارية مسيطرة تماماً على الاداء البيئي.
- 5- ان المثول لتطبيق انظمة الادارة البيئية عادة ما يحب في مساعدة المشركة في تحقيق ادخار في الاموال والوفاء بالتعهدات البيئية للمستهلكين وتحديد جوانب العمليات الخطرة وتقديم براهين للعالم ان العمليات مصانة وتسير على وفق حقائق صحيحة.
- 6- على الرغم من الصيحات والدعوات المستمرة لتغيير الاوضاع الصناعية في العراق، فهناك نقص واضح في التشريعات والقوانين المنظمة للبيئة في المصانع والمعامل، وقصور في دراسة الآثار المهمة للبيئة وعدم الاهتمام بتوثيق تلك الجوانب المتعلقة بهذه الظاهرة المهمة وبناء نظام معلومات سليم يدعم اتخاذ القرارات الصائبة، هذا فضلاً عن رداءة الموارد البشرية العاملة وضعف قدرتها ونقص المهارات المتخصصة وعدم مواكبة التكنولوجيا الداعمة لتطوير الاداء البيئي.

مصادر الفصل التاسع عشر

- 1- أعتمد الفصل على "سعد العنزي وعائشة حمودي، فلسفة ادارة الجودة الشاملة للبيئة، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية / كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد، الجلد 15/ العدد53 لعام 2009، وهو مستل من رسالة الماجستير في الادارة الصناعية للباحث الثاني، وبأشراف الباحث الأول، وتحت عنوان أمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العامة العراقية، وهي مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في كلية الادارة والاقتصاد في كلية الادارة والاقتصاد أي البحث الأساس هي كما يأتي:
- 2- البكري، سونيا عمد، (2001)، تخطيط ومراقبة الانتاج، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.
- 3- جودة، محفوظ احمد، (2004)، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان الاردن .
- 4- العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2002)، انظمة ادارة الجودة والبيشة العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2002)، انظمة ادارة الجودة والبيشة الاردن .
- 5- العقيلي، عمر وصفي، (2001)، المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة وجهة نظر، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان الاردن.
- 6- الفتاح، فريد، (1996)، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة المشاملة في المؤسسات العربية، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة .
- 7- مصطفى، احمد السيد، (1998)، ادارة الانتاج والعمليات في صناعة الخدمات، الطبعة الثالثة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة .

- 8- Adam, Everet E., & Ebert, Ronald F., (1996), "Production And Operation Management", 5th Ed., Printic-Hall Of India, New Delhi.
- 9- Aquilano, Nicholas J., Chase, Richard B., & Davis, Mark M., (1995), "Fundamentals Of Operation", 2nd Ed., IRWIN.
- 10-Chase, R., Aquilano, (1995), "Production Management: Manufacturing And Service", 4th. Ed., Richard - Irwin INC., London.
- 11-Dennis, Terry L., And Lourie B., Dennis, (1991), "
 <u>Management Science</u>", West Publishing Company, New York.
- 12- Evans, Jemem R., (1997), "Applied Production And Operation Management", 5th ed, West Publishing Company, New York.
- 13-Feigenbaum, A.,(1991), "Total Quality Control: Engineering And Management", McGraw Hill, Inc.
- 14- James R. Aldrich, Ph D. (1996), "Pollution Prevention Economics". McGrawHill, New York.
- 15-Joseph R., Jablonski, (1996), "Total Quality Management", Lough Bornoga University, London.
- 16- JosePh. R. Jablonski, (1996), "Implementing Total Quality Management", Lough Borouga University, London.
- 17- Juran, J.M., (1992), "Juran On Quality By Design, New Steps For Planning Quality Into Goods And Goods And Services", Free Press Inc.
- 18-Montgomery, C., (1999), "Environmental Geology". W.M C. Brown, Dubuque, IN.
- 19-Philip Atkinson E., (1990), "The Key To Successful Total Quality Management", IFS Ltd, U.K.
- 20- Pike, J., Barnes, R., (1994), "TOM In Action Approach To Continuous Performance Improvement", Chapman And Hall Inc., London.
- 21-Shafer, S., Meredith, Ki, (1998), "Operation Management", New York.
- 22-Simon Black And Ieslie Porter, (1996), "Identifications Of The Critical Factors TOM", Decision Sciences, Vol (27) No(1).

- 23-Wever, Grace, (1996), "Strategic Environmental Management

 Using TOEM And ISO 14000 For Competitive Advantage",

 John Wiley And Sons, Inc., New York.
- 24- Wever, Grace, (1997), "Strategic Environmental Management Using TOEM And ISO 14000, For Competitive Advantage", John Wiley & Sons Publishing New York.
- 25-William J., Stevenson, (1993), "Production Operations Management", 4th ed., Irwin, Bosten.
- 26- Sammalisto Kaisu, (2001), "<u>Developing TOEM In SMES</u>" Management System Approach Ph.D. Thesis, University Lund, Of Sweden.
- 27-Dale Hood, (2004), "Certificate In Heath Safety and Environmental Process", University of New Brunswick.
- 28-John R. Ehrenfeld, (2000), "Industrial Ecology & Corporate Culture Change: An Essential Step In Moving Toward Sustainability
- 29-Marquardt, Donald W., (1997), <u>Background And</u> Development Of The ISO 9000, Quality System Update.
- 30-Steven W. Sisk, (2000), "Compliance Focused
 Environmental Management System Enforcement Agreement
 Guidance.
- 31-Brown Alan, (1996), "A Typology Of Approaches To ISO Certification And TQM". Australian Journal Of Management.
- 32-Hedborg Thorolf, (1997), "Vad Kan Man Future ISO 9000? [
 What Can We Get Out Of ISO 9000]". Stockholm. An
 Unpublished Paper For Svenska Arbetsgivar Foreningen.
- 33-Hemenway Caroline G&Hale Gregory. J, (1996) "The TQEM ISOI 4001 Connection —Quality Progress".
- 34-Hillary Ruth. (Ed), (2000), "Small And Medium Sized Enterprises And The Environment". Sheffield, U.K. Greenleaf.
- 35- Rena Kleijn, (1999), "<u>Total Quality Environmental Management</u>".
- 36-Tilley Fiona, (2000), "Small Firms Environmental Ethics: How Deep Do They Go? In Hillary Ruth (Ed), Small And

- <u>Medium Sized Enterprises And The Environment</u>". Sheffield, U.K. Greenleaf
- 37-Edwards, C. And Peppered, J, (1994), "How New Is Business Process Redesign? <u>European Management Journal</u>
- 38-Peter A. Strachan, (2003), Environmental, Quality, And Working Condition Management: An Organizational Learning And Systemic Management Approach ".E-Mail:P.A.Strachan@Rgu.Ac.UK.
- 39-Saipem, (1997), "Working Procedures Total Quality Management (TQM) In The Oil Sector General Industrial Plants, Semnier By Scop / IRAQ.
- 40-Steven A. Melny K, (2001), Department Of Marketing And Supply Chain Management, the Eli Broad Graduate School of Management, Michigan State University, E. Lansing .Mail:Melnyk@Mus.Edu.

الفصل العشرون تكوين القيمة للمنظمات المتعثرة

الفصل العشرون تكوين القيمة للمنظمات المتعثرة

" تمهيد

يصبح التنويع استراتيجية (Diversification strategy) جلابة، عندما تستنفد المنظمة جميع فرص النمو المربحة في اعمالها الحالية. وهناك نوعان اساسيان من التنويع هما: التنويع المترابط والتنويع غير المترابط قي اعمال ذات نقاط توافق Diversification). وفي التنويع في اعمال ذات نقاط توافق استراتيجي ضمن سلسلة القيمة الخاصة بها ليتم الاستفادة منها في بناء الميزة التنافسية (Competitive Advantage). وبينما يعد التنويع غير المترابط ترجها ماليا بشكل اساسي، اذ يتنازل عن احتمال الميزة التنافسية للتوافق الاستراتيجي في مقابل الحصول على ميزات اخرى مشل: توفير فرص الدرح المالي السريع، مقابل الحصول على عجموعة متنوعة من الصناعات. وفي جميع الاحوال يتمشل الغرض من التنويع في تكوين وبناء قيمة اضافية للمساهمين ،عندما يصبح اداء الغرض من التنويع في تكوين وبناء قيمة اضافية للمساهمين ،عندما يصبح اداء عمستقلة عن بعضها. ويمكن ان يحدث التنويع اما بتوسيع قاعدة الاعمال، تضييق قاعدة الاعمال، اعادة هيكلة محفظة الاعمال (Business Portfolio)، او التنويع في الاحمال متعددة الجنسيات.

أولا: اختلاف الاستراتيجيات التنافسية بين النظمات

تختلف الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها الشركات وفقاً لاعمالها التجارية المختلفة من حيث التنوع في تلك الاعمال او تركيز موارد الشركة على عمل واحد او على صناعة واحدة. وبناءً على ذلك يمكن بناء سلسلة القيمة الخاصة بالشركة بالشكل الذي يمكن معه توزيع المخاطر على صناعات متعددة اما عن طريق شراء الاسهم في شركات تعمل في صناعات مختلفة، او الاستثمار في شركات استثمارية،

او العمل باعمال متنوعة تحت مظلة الشركة الام. وقد تتكون سلسلة القيمة لاي عمل تجاري من انشطة مختلفة، عندها تسمى تلك الاعمال بالاعمال التجارية غير المترابطة. بينما تتكون سلاسل القيمة للاعمال التجارية المترابطة من نقاط توافق وترابط استراتيجي. ويتحقق ذلك التوافق او الترابط الاستراتيجي عندما تكون بعض الانشطة المكونة لسلاسل القيمة الخاصة بالاعمال المختلفة متشابهة او متماثلة بما يكفي لنقل الخبرات والمهارات التكنولوجية والمقدرات والامكانيات من عمل لاخر، وبناء نقاط قوة للموارد ذات القيمة التنافسية، او لدمج بعض الانشطة المتشابهة المرتبطة بالاعمال التجارية المختلفة في عملية واحدة.

ففي حين ان احد العناصر الاساسية لتقييم استراتيجيات اية منظمة هو فحص مجموعة الاعمال التجارية لها، لذا تهدف هذه الدراسة الى توضيح مدى اهمية تبني استراتيجيات التنويع في الاعمال، والمزايا الرئيسية الناجمة عن قيام المنظمات باستغلال فرص النمو المربحة في صناعتها الحالية او في صناعات اخرى، او عند عدم قيامها بالتركيز على عمل تجاري واحد، او تركيز موارد الشركة على صناعة واحدة. وتتجلى اهمية الفصل هنا في تسليطه النضوء على اهمية ودور استراتيجيات التنويع في اضافة او تكوين القيمة للمنظمات ذات الاعمال التجارية المتعثرة التي تبدأ احتمالات نجاحها بالتلاشي والتضاؤل بسرعة، فضلا عن تقديم تبريرات اساسية لاتباع استراتيجيات التنويع المترابط وغير المترابط، عما تعمل معا في تكوين قيمة للمنظمات والمساهمين والزبائن. فضلا عن توضيح كيفية تحقيق الميزة التوافق الاستراتيجي من خلال التنويع في الاعمال المترابطة، او تحقيق الميزة التنافسية من خلال التنويع غير المترابط.

ثانيا: ما الذي يعنيه التنويع بالنسبة للمنظمات ؟

ليس من المضروري ان تكون للمشركات ذات النمو المسريع رغبة في تركيز مواردها وقدراتها على عمل واحد، فهناك شركات تتبع استراتيجية التنويع تكون نشطة في الصناعات الاكثر نضجاً، فهي تبسط مواردها النادرة على عدد كبير من النشاطات. ان الفائد، الناتجة عن التركيز على عمل واحد هي ان تلتصق المشركة بعملها الاصلي وتواصل الاخلاص له. ويعني ذلك ان المشركة تواصل عمل ما تعتقد انه الافضل، وبهذا فانها تتجنب عمل الاخطاء فيما اذا اتبعت استراتيجية التنويع في نشاطات لا تعرف عنها الا القليل، ولا يمكن لمواردها الموجودة وقابلياتها، فيما اذا استغلتها في تنويع الاعمال، ان تدر لها الا القليل من الارباح. من ناحية اخرى، تكتشف الشركات التي تتوجه نحر التنويع في الاعمال، وهي غير مؤهلة لاتباع هذه الاستراتيجية، تكتشف بانها قد تورطت في عمل لا تفهمه، وان مؤهلة لاتباع هذه الاستراتيجية، تكتشف بانها قد تورطت في عمل لا تفهمه، وان

فالتنويع (Diversification) هـ و القدرة على تنسيق الانبشطة والمبادرات الاستراتيجية عبر الاعمال والدول، من خلال توجيه مـ وارد الـ شركة مباشرة نحـ و انشطة البحث والتطوير (R&D)، دمج الخبرات والامكانيات والموارد، اتباع طرق تكنولوجية واعدة، وتعجيل عمليات تحسين المنتجات وتطويرها. وبـ ذلك يمكن للشركة ان تمتلك معاقل وحصون ارباح متعددة سواء في بلـ دها ام بلـ دان متعـ ددة، والاستفادة من علاقات التوافق الامـ تراتيجي لاكتـساب سيرة تنافسية، وبالتالي خلق وتحسين قيمة المساهمين (Thompson et. al., 2008, 267).

وكما قال رائد الادارة الحديثة (Peter Drucker) فان جميع الاعمال بحاجة الى ان يكون لها مجال او دائرة حيث تكون هي القائدة ضمنه. لذا يجب ان تكون جميع الاعمال متخصصة في مجال معين. الا انها على الرغم من ضرورة تخصصها، عليها ان تحاول الحصول على ما هو اكثر من ذلك التخصص: عليها ان تنوع في اعمالها.

وان الموازنة بين هذين العاملين – التخصص والتنويع – سيحدد لهما ذلك الجمال الذي تكون عند. قائدة للسوق (Drucker, 2006, 208).

أ- تكوين القيمة من خلال تأسيس نقاط التوافق الاستراتيجي

ان ما يعطي تلك الاهمية الكبيرة لمدخل التنويع الاستراتيجي ،هو منطق تكوين القيمة من خلال. لـذا فـان هـذا المنطق لابـد ان مجـدد جـدول تنويـع الاعمـال للمنظمات وخاصة تلك المنظمات التي تتعشر في اعمالها التجارية واستراتيجياتها التنافسية. ويعتمد منطق تكوين القيمة بشدة على التضافر الناجح للتخصصات بين مهارات منظمات الاعمال المختلفة، اذ يجـري تجميع المهارات المعقدة والمختلفة والمناعل بين المنظمات غير المتماثلة (دوز وهامل، 2003، 28).

يجب التركيز عند خلق القيمة على جانبين مهمين؛ تكوين القيمة، او الاستحواذ على القيمة، من خلال التنويع في الاعمال. ومن الجدير ذكره هنا انه على السرغم من ان تكوين القيمة هو امراً معقداً ومن السعب قياسه، فإن الاستحواذ على القيمة اكثر صعوبة وتعقيداً. هنا لابد من العمل ضمن اهداف وادوات قياس متوافقة، فالتوافق الاستراتيجي للاعمال والمنظمات التي تدخل ضمن تحالفات لغرض تنويع الاعمال هو شرط اساسي لتكوين القيمة.

ان ما يجعل من التنويع المترابط استراتيجية جذابة هو كونه فرصة لتحويل علاقات التوافق الاستراتيجي بين سلاسل قيم الاعمال المختلفة الى ميزة تنافسية تتفوق من خلالها على المنافسين. وكلما زاد الترابط بين الاعمال التجارية المتنوعة، كلما زادت فرص نقل المهارات او دمج الانشطة المتوافقة من سلسلة القيمة لتحقيق تكاليف منخفضة او خلق نقاط قوة جديدة، وكلما زاد احتمال خلق الميزة التنافسية. كما ان الشركات متنوعة الاعمال التي تعمل على استغلال نقاط التوافق في سلاسل القيم لها مستهدفة بذلك تحقيق نقاط التوافق الاستراتيجي لاعمالها المتنوعة فانها تستطيع ان تحقق اداءً موحداً اكبر من اجمالي ما يمكن تحقيقه في حالة

اتباع استراتيجيات مستقلة، وبالتالي تكوين القيمة المضافة للمساهمين (Thompson et. al.,2008, 278).

ب-تكوين القيمة والاستحواذ على القيمة من خلال التحالفات الاستراتيجية

غالبا ما تكون التحالفات الاستراتيجية اكثر محورية في استراتيجيات السركات مقارنة بالمشاريع المشتركة التقليدية التي تتشكل في الغالب لاستغلال فرص محددة تقع على هامش الاولويات الاستراتيجية لها. في حين يكمن الغرض الرئيسي للتحالف الاستراتيجي في تحقيق اقتصاديات الحجم والنطاق، ودمج المهارات والموارد غير المتوافرة بصورة كاملة الالدى عدد من الشركات المتفردة.

ولإستخدام استراتيجيات متجهة نحو العالمية نحتاج للبحث عن الإستراتيجيات المستندة إلى التحالفات. والتحالفات الإستراتيجية مهمة لأنه من غير الطبيعي لأي داخل جديد ان يمتلك كل العناصر الضرورية للنجاح في الاسواق الجديدة. اذ يجب أن تكون هناك مصالح مشتركة وبعيدة الأمد لجميع اطراف التحالف، وإلا فأن التحالف الإستراتيجي سوف يفشل. كما يحتاج التحالف الإستراتيجي لأن يراقب ويدار بشكل واضح مع الإنتباه الى اي إشارات تحذيرية للخراب أو الإستغلال. وهنا يلعب التفكير الاستراتيجي دوره في نجاح التحالفات (Wootton & Horne, 2010, 96).

ويرى (العنزي و راضي، 2011، 17) ان التحالفات الاستراتيجية تسهم في الحصول على خبرات تصنيعية ذات جودة عالية تنعكس بالتالي على تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات فضلا عن خفض التكاليف والمخاطر، وتوسيع قاعدة موارد المنظمة. وان هذا من شأنه ان يحسن من القدرات التنافسية عند ارتباط منظمتين او اكثر بهدف توسيع عملياتها الى مجال جديد من الاعمال، وبالتالي تكوين روابط داخل سلملة القيمة بين الانشطة التي لم تكن مترابطة من قبل، او انها كانت مترابطة بشكل مختلف سابقاً.

يمتاج المدراء في ظل التحالفات الاستراتيجية الجديدة الى النظر الى الاداء نظرة اوسع من تلك التي تكون في ظل المشاريع المشتركة التقليدية، وخاصة في ما يختص بجانب تكوين القيمة. هنا يلعب التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking) كما اسلفنا دوره في التقييمات المعقدة التي يمكن من خلالها تحليل منافع ونتائج التحالف وخاصة في بجال تكوين القيمة او الاستحواذ عليها. اذ يجب التحول من التحليل البسيط للعائد/ التكلفة الى اجراء تقييم استراتيجي معقد للقيمة المضافة، وضرورة الجمع بين المهارات المعقدة والمختلفة والتفاعل بين المنظمات غير المتماثلة لتكوين القيمة و/ او الاستحواذ على القيمة.

يمكن توفير مقاييس لقياس تكوين القيمة في المشروعات المشتركة من خلال قياس مدخلات ومخرجات الصناعات المكتملة النموالتي تكون اسواقها وتقنياتها ومهاراتها معروفة واسعارها مرجعية، في حين يواجه قياس الاستحواذ على القيمة من خلال التحالفات الاستراتيجية تحديات كبيرة وصعبة وذلك للاسباب الاتية: (دوز وهامل، 2003، 29)

- التحالفات اكثر استراتيجية من المشاريع المشتركة.
 - يجري تكوين القيمة خلالها بطرق مختلفة.
 - لا يمكن توقع اثارها النهائية بدقة.
 - ~ التكاليف والمنافع غير واضحة.

ثَالِثًا: كيف يحدث التنويع ؟ وما هي المداخل العتمدة له؟

عند اتخاذ قرار التنويع في الاعمال تصبح مهمة مدراء المنظمات ادارة مجموعة الاعمال المتنوعة تلك بهدف تحسين الاداء. رهناك ارسع مداخل استراتيجية لتحسين الاداء وهي: (Thomson et. al., 2008, 300)

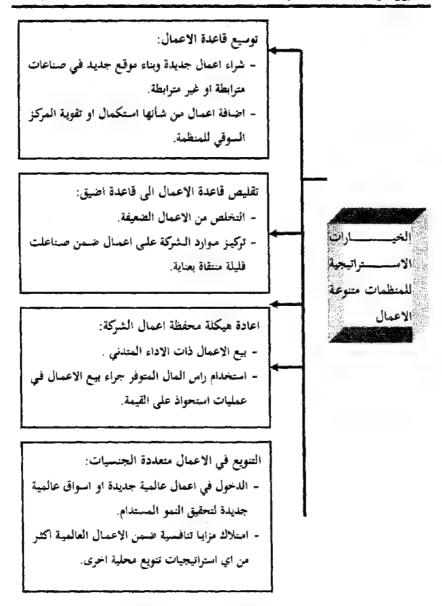
أ- توسيع قاعدة اعمال الشركة من خلال التنويع في اعمال جديدة اضافية.

ب- تقليص قاعدة الاعمال الى قاعدة اضيق من خلال التخلص من بعض الاعمال الحالية.

ت-اعادة هيكلة محفظة اعمال الشركة.

التنويع في الاعمال متعددة الجنسيات عبر العالم.

ويوضح الشكل اللاحق الخيارات الاستراتيجية اعلاه: (.Thomson et. al.,) ويوضح الشكل اللاحق الخيارات الاستراتيجية اعلاه: (.2008, 301



شكل (1) خيارات التنويع الاستراتيجي الاربع .

اوضح (Ansoff, 1957, 118) الكيفية التي تحدد الشركة بها خيارها من بين هذه الاستراتيجيات. فقد ذكر بان الخيار يعتمد على الأسباب التي تدفع الى اتخاذ قرار التنويع. فعلى سبيل المثال، قد تتخذ شركة طيران معينة التحركات الاتية لتحقيق الاهداف البعيدة الامد التي ترغب في تحقيقها من خلال تنويعها في الاعمال:

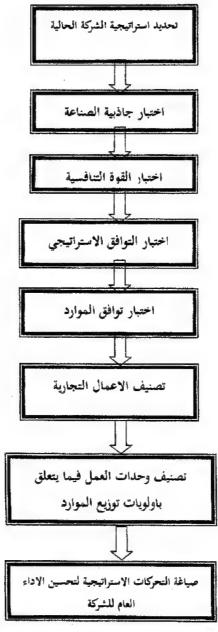
- 1- تحرّك عمودي للمُساهَمة في التقدم التكنولوجي الحاصل في مجال عملها الحالى.
 - 2- تحرُّك أفقى لتغطيةِ السوق العسكريةِ.
- 3- تحرّك أفقي لزيّادة النسبة المثوية من المبيعات التجارية في برنامج المبيعات الكليّة.
 - 4- تحرُّكُ جانبي لتَثبيت مستوى المبيعاتِ في حالة الكساد.
 - 5- تحرّكُ جانبي لتَوسيع القاعدة التكنولوجية للشركة.

أن البعض مِنْ أهداف التنويع هذه يمكن تطبيقها على خصائص المنتوج، في حين أن البعض الاخر يلائم رسالة الشركة. وأن كُلَّ هدف من هذه الاهداف قد جرى تصميمه لتحسين بَعْض جوانب الموازنة بين إستراتيجية سوق المُنتَج والبيئة المتوقّعة. ويمكن اشتقاق الاهداف الخاصة من الحالات اعلاه ضمن ثلاثة اصناف:

- أهداف النمو (Growth Objectives) كما في الحالات 1، 2، و 3 اعلاه، والتي صممت لتحقيق الموازنة في ظل الظروف المرغوبة.
- أهداف الاستقرار (Stability Objectives) كما في الحالات 3 و4، التي صممت كحماية ضد الظروف غير المناسبة وحالات الطوارئ المنظورة.
- اهداف المرونة (Flexibility Objectives) مثل الحالة 5، لتَقُوية الـشركة ضـدّ حالاتِ الطوارئ غيرالمنظورةِ.

يمكن القول قبل اتخاذ قرار البدء بتنويع بالاعمال، انه لابعد ان يتسم مصممو الاستراتيجيات في الشركة بالذكاء الكافي لتحقيق النتائج المالية من مجموعة الاعمال التجارية المختلفة التي تفوق ما يمكن للمدراء عند مستوى الاعمال التجارية المتنوعة تحقيقها اذا ما كانت تعمل بصورة مستقلة او منفردة. ويوجود مشل هولاء المدراء والمصممين، ويتوافر الاسباب التي تدفع الشركات الى اتخاذ قرار التنويع، لن يوجد هناك سبب قبوي يحول دون قيام الشركة بالتنويع في الاعمال المترابطة وغير المترابطة. وهنا تقوم بعض الشركات متنوعة الاعمال بالتنويع بشكل ضيق ومحدود في اعمال تجارية مترابطة او غير مترابطة. بينما تقوم شركات اخرى بالتنويع بشكل في اعمال تجارية عدو وواسع ،حيث تكون لديها مجموعة كبيرة واسعة النطاق من الاعمال المتجارية المترابطة وغير المترابطة او مزيج منهما معا بالشكل الذي يوفر لهما مساحة كبيرة لتخصيص الاستراتيجيات الخاصة لدمج عناصر التنويع المرتبط وغير المرتبط معا بالشكل الذي يمكن ان يلائم تفضيلات تحمل المخاطرة والرؤية الاستراتيجية بالشكل الذي يمكن ان يلائم تفضيلات تحمل المخاطرة والرؤية الاستراتيجية الخاصة بها.

بمكن ادراج الخطوات اللاحقة المبينة في الشكل ادناه، التي توضح الكيفية التي يحدث بها التنويع. ان هذه الخطوات المبينة ادناه تعد توجهات تحليلية ينبغي اتقانها وتنفيذها لغرض معرفة الوضع الحالي، وتحديد الوضع الـذي نرغب في ان ننطلق اليه، ومن ثم اجراء التغييرات المطلوبة في الوقت المناسب.



شكل (2) الخطوات اللازمة للتنويع بالاعمال

ان معرفة وتحديد استراتيجية شركة متنوعة الاعمال يعد الخطوة الاولى في التحليل الاستراتيجي لموقف الشركة متنوعة الاعمال، وفي هذا الجانب يمكن ادراج التساؤلات الاتية التي تعبر عن الكيفية التي من خلالها يمكن تحديد استراتيجية التنويم.

- معرفة فيما اذا كان التنويع قائم على تضييق الخناق واقتصاره على عدد محدود من الصناعات، ام انه قائم على توسيع النطاق في العديد من الصناعات. وهنا يمكن قياس مدى نجاح الشركة او فشلها بمعرفة عدد الاعمال التي تنوعت فيها، وهل ان التنويع مترابط ام غير مترابط، فضلا عن فيما اذا كان التنويع محلي أم دولي.
- هل تبحث الشركة عن التوجه نحو تخفيض الاستثمارات الرأسمالية والموارد وتوزيعها عبر وحدات الاعمال، وعندها يمكن قياس مدى نجاح الشركة او فشلها من خلال حجم الاستثمارات المخصصة.
- هل ان الشركة تبذل قصارى جهودها نحو استغلال نقاط التوافق الاستراتيجي عبر الاعمال المتنوعة. وتعد الميزة التنافسية المستدامة والمقدرات الجوهرية للشركة افضل مقياس على قياس مدى نجاحها او قشلها وذلك بسبب نقاط القوة التي تمتلكها لاستغلال الفرص المتاحة.
- هل تسعى الشركة نحو تقليص الاعمال غير الجذابة، او ضعيفة الاداء، في محمل اعمال الشركة. ويعد توجه الشركة نحو تقليص مثل هذه الاعمال دليلاً على نجاحها بسبب توجهها نحو عدم الاحتفاظ باي اعمال ناجحة.
- هل تستميت الشركة في بحثها لانقاذ اعمالها خلال التحركات التي تستهدف بناء الاوضاع القوية في صناعات جديدة من خلال اختيارها لاي شكل من اشكال التنويع.

- هل تقوم الشركة بالتحركات التي تهدف الى تقوية اوضاعها في الاعمال الحالية من خلال عمليات شراء جديدة.
 - هل ان نطاق اعمال الشركة الحالي محلى، ام انها تتجه صوب تعدد الجنسيات.
- هل ان الاعمال التي قامت بها الشركة مترابطة ام غير مترابطة ام انها مزيج
 بين الاثنين.

ويمكن بعد معرفة الكيفية التي يحدث بها التنويع، واعتمادا على التساؤلات اعلاه التي تحدد الاستراتيجية المطلوبة للتنويع، الانتقال الى الخطوات والمراحل اللاحقة التي تحثل تحليل وتقييم موقف الشركة الحالي في الصناعة، وما ترغب في الوصول اليه، وقياس ما تمتلكه من قوى تنافسية، وموارد موزعة حسب اولويات معينة بالشكل الذي يمكنها من خلاله من الاستفادة من نقاط التوافق الاستراتيجي مع الاعمال التي تتجه نحوها. اذ لا يقتصر تقييم موقف الشركة على الكشف عن الفرص المتوفرة امامها للنجاح في تلك الصناعة، بل يجب تحديد وحدات الاعمال الاقوى لها لوضعها في السوق. وتقييم القوة التنافسية لفروع الاعمال الخاصة البشركة متنوعة الاعمال اعتمادا على عوامل ومقاييس عديدة مثل: الحصة النسبية في السوق، التكاليف نسبة الى كلف المنافسين، نجاح التحالفات والشراكات التعاونية، القدرة على الاستفادة من نقاط التوافق الاستراتيجي مع الاعمال المشابهة، امتلاك قدرات التفاوض، والربحية نسبة الى المنافسين.

رابعا:اساسيات تعظيم قيمة المنظمة من خلال استراتيجية التنويع

لا يمكن اعتبار قرار التنويع في الاعمال بمثابة نقطة نجاح للمنظمة، ما لم ينتج عن ذلك التنويع تعظيم قيمة المنظمة بالشكل الذي يلمسه المساهمون، وذلك يتحقق من خلال تعظيم قيمة الاسهم في السوق. وقد اشار (العنزي واسماعيل، 2010، 13) الى ان قيمة المنظمة تعني اقصى مقدار من الاموال التي يرغب المستثمر في دفعها مقابل الحصول على اسهم تلك المنظمة. وان الهدف النهائي لاية منظمة هو تعظيم

قيمة اسهمها في السوق المالية وبالتالي قيمة المساهمين فيها. وقد كان ينظر الى التنويع على انه مدمر للقيمة، بسبب الخفاض اسعار اسهم المنظمات في السوق المالية الناتج عن فشلها عند تعدد الاجزاء السوقية التي تستهدفها عند التنويع في الاعمال. الا ان التنويع يعد استراتيجية جذابة عندما يصبح اداء مجموعة متنوعة من الاعمال تحت ادارة شركة واحدة افضل من اداءها منفصلة او مستقلة عن بعضها، على ان لا يتم التمادي في التنويع الى مستويات عالية بحيث يكون دور التنويع غير المترابط واضحا بشكل اكبر من التنويع المترابط، مما يـؤدي الى انخفاض قيمة المنظمة.

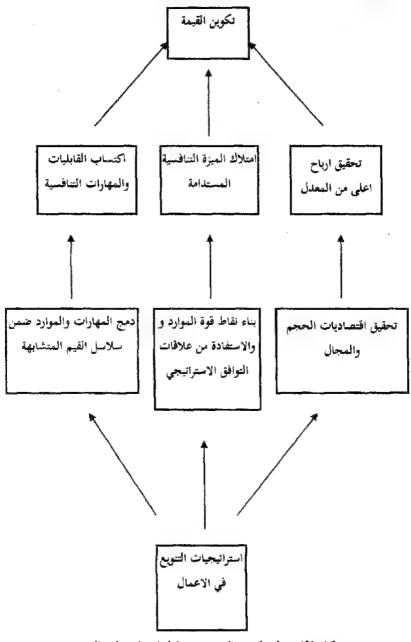
ومن جانب اخر، لا بد من تحليل سلسلة القيمة (Value Chain) للشركة متنوعة الاعمال لمعرفة الانشطة والوظائف المترابطة التي تقوم بها الشركة. وتعكس سلسلة قيمة الشركة طريقة اجراءها لكل نشاط، استراتيجياتها، عملياتها الداخلية، والتوجهات التي تستخدمها لتنفيذ تلك الاستراتيجيات. وتشضمن سلسلة القيمة هامش ربحية، حيث ان هامش الربح على تكلفة انشطة انشاء قيمة الشركة يمشل جزءا من السعر الكلي الذي يتحمله المشترون. وان كل نشاط من انشطة سلسلة القيمة يتسبب في احداث تكلفة اضافية، ويؤثر على تكلفة القيام بالانشطة الاخرى بسبب الارتباطات الوثيقة بين الانشطة المكونة لسلسلة القيمة. لذا يجب تجميع عمليات وانشطة الشركة في انشطة وعمليات مترابطة استراتيجياً. وبالتالي يمكن ارساء قواعد تنفيذ استراتيجيات التنويع في الاعمال المترابطة على اسس من الانشطة والعمليات المترابطة بشكل سليم ضمن سلسلة القيمة، عما يضمن الاستفادة من نقاط التوافق الاستراتيجي مع الاعمال التي تتجه المنظمة نحوها.

تخدم التحالفات الاستراتيجية والمداخل الاخرى للتنويع ضرورة استراتيجية او عدة ضرورات. وانه لإستخدام استراتيجيات متجهة نحو العالمية، نحتاج للبحث عن الإستراتيجيات المستندة إلى التحالفات. لـذا تسعى الـشركات الى تـشكيل

تحالفات للقيام بما لا تستطيع القيام به بمفردها. ويكون ذلك من خلال واحدا او اكثر من المداخل الاتية: (دوز وهامل، 2003، 53)

- 1- بناء تكتل عالمي او في سوق محدد جديد.
- 2- التعلم السريع حول الاسواق غير المألوفة.
- 3- امتلاك المقدرة على الوصول الى مهارات جديدة متمركزة في مناطق جغرافية اخرى.
 - 4- البحث عن فرص جديدة من خلال مزج المهارات والموارد.
 - 5- بناء قدرات داخلية جديدة .

تجعل هذه المداخل من التحالف امرا ممكنا، وتجعل بامكان المدراء تصميم التحالفات الاستراتيجية ودمج المهارات والموارد وتوجيه الانشطة وسلاسل القيم نحو تحقيق اهداف تلك التحالفات، وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة من خلال بناء نقاط قوة الموارد والاستفادة من علاقات التوافق الاستراتيجي التي تمتلكها الشركات، والاستفادة من اقتصاديات الحجم والجال في تحقيق ارباح اعلى من المعدلات وزيادة قيمة المساهمين وبالتالي تكوين القيمة للشركة ككل. ويمكن عرض الاسلوب المنطقي لتكوين القيمة من خلال التنويع الاستراتيجي في الاعمال عن طريق بناء التحالفات بالشكل اللاحق.



شكل (3) منطق تكوين القيمة من خلال استراتيجيات التنويع

خامسا: استنتاجات لابداعات الاعمال

- 1- التنويع هو القدرة على تنسيق الانشطة والمبادرات الاستراتيجية عبر الاعمال والدول، من خلال توجيه موارد الشركة مباشرة نحو انشطة البحث والتطوير دمج الخبرات والامكانيات والموارد، اتباع طرق تكنولوجية واعدة، وتعجيل عمليات تحسين المنتجات وتطويرها. وعند خلق القيمة من خلال التنويع في الاعمال يجب التركيز على جانبين مهمين؛ تكوين القيمة، او الاستحواذ على القيمة. وعلى الرغم من ان تكوين القيمة هو امراً معقداً ومن الصعب قياسه، فان الاستحواذ على القيمة اكثر صعوبة وتعقيداً.
- 2- تعمل الشركات متنوعة الاعمال على استغلال نقاط التوافق الاستراتيجي في سلاسل القيم الخاصة بها مستهدفة بذلك تحقيق اداءً موحداً اكبر من اجمالي ما يمكن تحقيقه في حالة اتباع استراتيجيات مستقلة وبالتالي تكوين القيمة المضافة للمساهمين.
- 3- تسهم التحالفات الاستراتيجية في تحسين القدرات التنافسية عند ارتباط منظمتين او اكثر بهدف توسيع عملياتها الى مجال جديد من الاعمال، وبالتالي تكوين روابط داخل سلسلة القيمة بين الانشطة التي لم تكن مترابطة من قبل، او انها كانت مترابطة بشكل مختلف سابقاً.
- 4- تقوم بعض الشركات متنوعة الاعمال بالتنويع بشكل ضيق ومحدود في اعمال خجارية مترابطة او غير مترابطة. بينما تقوم شركات اخرى بالتنويع بشكل ممتند وواسع ،حيث تكون لديها مجموعة كبيرة واسعة النطاق من الاعمال التجارية المترابطة وغير المترابطة او مزيج منهما معا بالشكل الذي يوفر لهما مساحة كبيرة لتخصيص الاستراتيجيات الخاصة لدمج عناصر التنويع المرتبط وغير المرتبط معا .

- 5- تتمثل مهمة مدراء المنظمات في ادارة مجموعة الاعمال المتنوعة بهدف تحسين الاداء من خلال اربع مداخل استراتيجية هي:
 - توسيع قاعدة اعمال الشركة من خلال التنويع في اعمال جديدة اضافية.
- تقليص قاعدة الاعمال الى قاعدة اضيق من خلال التخلص من بعض الاعمال الحالية.
 - اعادة هيكلة محفظة اعمال الشركة.
 - التنويع في الاعمال متعددة الجنسيات عبر العالم.
- 6- يتمثل الاسلوب المنطقي لتكوين القيمة من خلال استراتيجيات التنويع بتصميم التحالفات الاستراتيجية ودميج المهارات والموارد وتوجيه الانشطة وسلاسل القيم نحو تحقيق اهداف تلك التحالفات، وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة من خلال بناء نقاط قوة الموارد والاستفادة من علاقات التوافق الاستراتيجي التي تمتلكها الشركات، والاستفادة من اقتصاديات الحجم والجال في تحقيق ارباح اعلى من المعدلات وزيادة قيمة المساهمين وبالتالي تكوين القيمة للشركة ككل.

مصادر الفصل العشرون

- 1- جرى اعداد هذا الفصل بمشاركة الاستاذ المساعد مها عبد الكريم هود/ الجامعة التكنولوجيا - قسم العلوم التطبيقية، وبالاعتماد على المصادر المدونة في ادناه:
- 2- العنزي، سعد علي واسماعيل، مصطفى منير، جدلية العلاقة بين نمو المنظمة وقيمتها باطار استراتيجية التنويع: مدخل وصفي، دراسة منسشورة في علمة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، الجلد (16)، العدد (57) لسنة 2010، 1-16.
- 3- العنبزي، سعد علي؛ وراضي، جواد عسن، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الاعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011.
- 4- دوز، أيف ل وهاري، جاري، ميزة التحالف، معهد الادارة العامة مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 5- Ansoff, H. Igor, Strategies for Diversification, <u>Harvard Business</u> <u>Review</u>, 1957, pp. 113-124.
- 6- Drucker, Peter F., <u>Managing for Results</u>, 1st. ed. Collins Publishers, 2006.
- 7- Thompson A. Jr., et. al., <u>Crafting and Executing Strategy; The Quest for Competitive Advantage</u>, 16th, ed., McGraw Hill Irwin co., 2008.
- 8- Wootton S. and Horne T., <u>Strategic Thinking</u>: A Nine Steps Approach to Strategy and Leadership for Managers and Marketers, 3rd. ed., 2010.



and the first of miller to refund of medically be a made to be a security of a security of the or second مؤسسة الجبراف مؤسد بعالمورياف مؤسسة المبراق مؤسسة القبراق الاستمالة راف المستمالورياق الميسيع المسراف الأستمالة مراثا مؤسسة للمراق مؤسسة للوراق مؤسسه فيبراق مؤسسة للإبراق مؤسسة للوراق موسسه لوراق مؤسسة لوروق ماد مسالموران ويست فلهم الأرا ويستفطهم إفي وسريقا لأبراق ونسد فالهمراني تؤيدت الإنهاق مؤسسة الهدراي مؤدينة يودري ونوياء بالثري أنا مهمت الهدائي مؤسسة لومرافي مؤسسه فيراقي مؤسسة الومرات وأسسة أوران موسسة الومراي مؤدسه أومرات مؤسسه مرمرات للإنسية للولواق ويجسد أولراخ المؤسد فالجديان الأستعقالي وإلى فؤسارا فالواراقي الإستيقاله والمستعالي بإلى الإستعفاء والم africable of the second of the مرسا للانوبراق للريسانا ورادا وتواديله لولزاق الإسسامات إقا مقاسطة فرازتك فؤسلما تهدرات الإسمامي الداعات بالألزياك agranding to a commence of the second of to a firm of the firm of the property of the sign of the sign of the first firm of the sign of the sig ويستا شيران ويساء لهاري فوالشكائي إلى ويسفاه بهي الإسمالية إلى ويساعاتهم فالمكينية والمساوي وفالع سنطيخ والا العراق Mary the state of the state of The second of the second of the second from the spring of the state with the and the street of the second of the second of the and the first special to the control of some within the same of the sound to be some special or some body a and the same for the second of the second of the same the first of the same of the tensor that a second that t encontrol to the control of the cont Communication of the state of t and the factories of the control of the species and the species of the species of the species of the control be the and the second of the second second second general programme to the second transfer of a second transfer of the second transfer of a second section of the in word to grow the first of most light of most first represent by the opening to give the growth of the second by the enter the control of the second of the secon and the second of the second o mand on the committee of the second by the committee of the committee of the second of the second second of the and the first water to the form the form that it is a sufficient of the same that the same that the

ستانوبراي الأسسا الامزيال المؤوسسالوبراق المؤصسا الحيبراق المؤشساء المهبراق المؤسسة الوبراي المؤسسة الومران المؤسسة الومرال الأ مسقالهم إف فيستمقلوم إفي فيمست الوم إف مؤسسة تومراني مؤسسة للوم إلا مؤسسة الهم إف مؤسسة الدم إفي ما ستكالوم إي ما سنا للوبراق مغيسية الهيراف موسسه لوبران مزيسة الهيران خوسيخ الوبرال يؤسيدا الوبراق يؤسينه الليبراق مزيسية الوبراف يؤ بساطوم إقا بالوشية الرمزيق بوسيده الوم في يؤسمة الومران بوسية تومراف بوسيده ومراق بوسيميون ال يزيدينه الهمران مو سقائه براق موسية لومراق مؤمسه الوبراق مؤمسة الومراق موسيدة وبريي يوسيه الومران يردسية الريزاق مرمسة للجارزق مؤ سنة أنوداك ووسنة الومراك مؤدسة الومراق مؤسسة الوراق مؤسسة الومران ويسسة الدراق ووسسة الدريق مؤسسة تومراني مؤ ١٠٠ يى يە ئۇسىمائلى ياق مۇس ئالودىك ئارىسلانلى ياق ئۇسىمائلىرىڭ ئىزد ئىقايمىڭ ئۇسىمە ئىدراق ئۇسىمالىرى مە سفام راق مؤدث فالورزق مؤسسة للبراق موسمة لوبرق بؤيسته لوبراق وليستديرين بوسيدا لهرزال مؤسيماله رزل م به کائی پائی موجب فالوم کی جی سختان پائی فوجست کو راح جارسته ایل اور سویست ایل می جمعان پائی بوست قالور پائی مغ ب معيد إلا المؤمسة الدين من مستاله وإلى متساسه دراي الإسسة برس في موالمستاليس في الإساد الرديان الإستاليس في الم سة تريزي ويستقعيري ويسته لوراي لوالسات إلى توسيعان أل الوستكالوم في وسيدالم إلى تؤسي لهر إلى تو سلامان در در مساور کی ورسمالو که فوستانی کی این شار او افی بود شاهدری و و شکالو رای بوستالوروکی بو سعاد بال بود عالم إن من مشاورات منه عاد **النشر والتوزيع** والمساور و توسد الله إلى بود عالم إلى من المال إلى من معاد الأراد المستقد عن بوسطة إلى الإستان الاستقاليات والمساورات الاستقاليات المستقل الماليات المستقال الاستقال y de journe de la faction ساقان بالدامية سنة الوبريان مؤدسية لوزيات الوساسة في المحكم المنظم المستقاني والأسواسية الوبايان الوسساني بإلى الميد the formal wife of the formal to the standing the standard of the standard to the standard of the standard of tiga di magintigi dimografici i dimografici dimografici apanggaliga dimongrafici dimongrafici di ada milita the stranger of the stranger of algorithm to approximately to a second by the stranger of the The recording the opening of for examiliarly to specimential to the control of the speciment of the speciment of the substitute of speciments The strength of the strength of strength The reformed to the returned to the reformed by the reformal kindle reformation the reformation to recurrence The special of the special spe the sample for the thirth of milities of military of standing to sample the sample of sample of the sample of the remarkable of monthly the reformal legal exemples the spread of the reformal policy representative representative for the walls to the whole the temple of the fact the second to the temple of the second to the seco



المؤلف في سطور

- مواليد: العراق بغداد 1958.
- أستاذ نظرية المنظمة والأدارة الاستراتيجية
 - عضو هيئة البحث العلمي العراقية.
- عصو لجنة العلوم الاجتماعية لنفييم ومعادلة شهادات خارج العراق.
- رئيس اللجنة الوطنية للتعليم التجاري والفنون التطبيقية في العراق.
 - عضو فيئة رأى وزارة الصناعة والمعادن المراقبة.
 - خبير محلى ودولى في التدريب واستشارات دارة الأعمال.
- مستشار في الاقتصاد والاستثمار والتخطيط الاستراتيجي وأعداد دراسات الجدوي
 - مصمم نظم أدارية ومخزنية وصحية.
 - مشرف على أكثر من (100) أطروحة دكتوراه وماجستير في علوم الإدارة كافة.
 - نشر أكثر من (120) بحث ودراسة في الجلات العلمية المتخصصة.
 - المشاركة في أكثر من (50) مؤتمرا علميا خارج الغراق وداخله.
 - منافشة أكثر من (300) رسالة ماجستير ودكتوراد.
- تصميم وتنفيذ الآلاف من البرامج التدريبية للمنظمات العامة والخاصة في العراق وخارجه.
 - تقديم أكثر من (100) استشارة دولية ومحلية في مجالات الإدارة والتنظيم.
 - عمل أكثر من (40) دراسة جدوى للمشاريع المستحدثة في العراق.
 - · مؤلف لــ (5) كتب في الإدارة والاستراتيجي والإنتاج والمستشفيات.
 - نشر أكثر من (100) مقالة في الصحف الحلية حول موضوعات إدارة المؤسسات.
- مؤسس (5) تخصصات في الدراسات العلبا في العراق منها: دبلوم عالي إدارة مستشفيات
 دبلوم عال رفاية وتفتيش ماجستير إدارة البلديات. ماجستير إدارة التمريض دبلوم تخطيط
 استراتيجي
 - أعداد وتصميم مثات من الحالات الدراسية والتمارين العملية في مجال علوم الإدارة.
- إشغال العديد من المناصب الإدارية والوظيفية. منها مدير عام أسواق العدل المركزية ورئاسة قسم إدارة الإعمال في جامعة بعداد. وقسم العلوم الإدارية في جامعة حضرمون
 - نرأس العديد من جلسات المؤتمرات العلمية والندوات المتخصصة في العراق وخارج
 - ناشط وباحث أكاديي في مجال مكافحة الفساد الإداري والمالي ونشر ثفافة النزا





عمان - شارع الجامعة الأردنية مصفايل كلية الزراء في 00962 تلفاكس : 7798 553 653 1953 صب 1527 عمان 1953 الأردن E-mail: info@alwaraq-pub.com E-mail: halwarag@hotmail.com

